

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CRISTINA PSCHERA**

**ANÁLISE DE PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER UM MODELO DE  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CURITIBA**

**2013**

CRISTINA PSCHERA

**ANÁLISE DE PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER UM MODELO DE  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Profº. Dr. Eng. Ricardo Mendes Junior

**CURITIBA**

**2013**

*A Noeli, minha mãe,  
pelo amor, dedicação e estímulo. E  
principalmente pelo esforço realizado em  
prol da minha educação.*

*Ao Falkor, o cachorro, pelo  
companheirismo e momentos de alegrias.*

*E aos meus avôs Gilberto e Terezinha,  
aos meus tios, e aos meus primos pela  
amizade, companhia e inúmeras risadas e  
conversas que serviram de alento e  
motivação para as longas horas de  
estudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Drº Ricardo Mendes Junior, cujo apoio e orientações levaram ao desenvolvimento e alcance dos resultados desta pesquisa.

As Professoras Drª Helena de Fátima Nunes Silva, Drª Maria do Carmo Duarte Freitas e Drª Sonia Isoldi Marty Gama Müller pelos seus ensinamentos, não só em sala de aula, mas principalmente fora dela.

Aos Professores da banca Drº Roque Rabechini Junior, Drº Christian Luiz da Silva, Drª Sonia Isoldi Marty Gama Müller, Drª Maria do Carmo Duarte Freitas. E ao Drº Cassius Tadeu Scarpin por suas contribuições na fase de qualificação.

Aos demais Professores do PPGEp pela oportunidade de conhecimento.

Aos Professores Anderson Rocha e Luiz Fernando Campos que foram os primeiros a me incentivar a trilhar a carreira acadêmica.

Aos amigos Isabela Drago e Maxiliano Ribeiro que me estimularam a fazer o mestrado, auxiliando inclusive na escolha do programa.

Aos meus colegas de mestrado Cleibson Aparecido Almeida e Mericler Doneda Camargo.

Em especial, agradeço a Giselli Cristina Opuskevich Dal Santo pelo carinho e tempo dispensado para assuntos aleatórios que tanto contribuíram para o engrandecimento e crescimento de uma amizade que transcende o espaço acadêmico.

Agradeço a Laiz Mieko Mukai que tanto me auxiliou a levar esta pesquisa para dentro do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná. E aos demais servidores da Coordenadoria de Projetos e ao Diretor Geral que de alguma forma sempre contribuíram para a pesquisa.

E a Deus no qual tenho fé.

Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que,  
quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho.

Thomas Jefferson

## RESUMO

Esta pesquisa teve finalidade de analisar procedimentos para a elaboração de um Modelo de Escritório de Projetos para Órgãos da Administração Pública, tendo como estudo de caso o escritório de projetos do Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná, denominado Coordenação de Projetos. A metodologia utilizada consistiu em análise documental e aplicação de entrevista e questionário junto a gerentes e equipes de projetos do órgão pesquisado. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica para tratar os temas de gestão de projetos e escritório de projetos e realizar um levantamento das funções do escritório de projetos. Com o estudo foi possível identificar as semelhanças entre o órgão pesquisado e outros trabalhos já publicados sobre a gestão de projetos e escritório de projetos em órgãos públicos. Dos resultados do questionário foram obtidas as importâncias das funções se fossem executadas pelo órgão, e foi elaborado o modelo utilizando-se de análise de componentes principais, estabelecendo um Modelo de Escritório de Projetos para órgão público com cinco tipos de escritório de projeto: de Desenvolvimento de padrões e cultura; de Suporte; de Monitoramento; de Gestão integrada; e Estratégico. Sendo que os procedimentos utilizados para definição do modelo de escritório para órgãos públicos são: 1) Aplicar nos órgãos pesquisados o questionário oriundo do quadro de referência de funções; 2) Realizar o tratamento dos dados do questionário, levantando a importância das funções elencadas; 3) Utilizar os dados do questionário para análise dos componentes principais; 4) Levantar a representação total dos componentes por meio da importância das funções nos agrupamentos e esboçar o modelo; 5) Definir a tipologia dos escritórios de projeto do modelo com base no agrupamento de funções. Pretendeu-se com este estudo estabelecer um parâmetro para a definição de modelo único para o setor público, adaptável a cada órgão.

Palavras-chave: Escritório de Projetos; Órgão da Administração Pública; Modelo de Escritório de Projetos; Importância das Funções do Escritório de Projetos; Análise de Componentes Principais.

## **ABSTRACT**

This study was intended to define procedures for the preparation of a Model Project Management Office for Public Administration, taking as a case study the project management office of the Regional Labor Court of the State of Paraná, called Project Coordination. The methodology consisted of documentary analysis, survey and interview with managers and project teams. We used a literature review to address the issues of project management and project management office and conducts a survey of the office management projects functions. With the study can identify the similarities between the agency and researched other studies published on the project management and project management office in public administration. The results of the survey were obtained sums of functions if performed by the agency and the model was developed using the principal component analysis, establishing a model Project Management Office for public agency with five types of project management office: Development patterns and culture; Support, Monitoring, Integrated Management, and Strategic. Since the procedures used to define the model of office to public agency are: 1) Apply to the survey coming from the frame of reference of functions, 2) Undertake analysis of the survey, raising the importance of the functions listed; 3) Using the survey data to principal components analysis, 4) Raise total amount of component groups by the importance of the functions in clusters and outline the model; 5) Set the type of office design model based on grouping functions. The intention of this study was to establish a parameter for defining the unique model for the public sector, adaptable to each agency.

**Keywords:** Project Management Office; Authority Public Administration; Model Project Office; Importance of Project Office Functions, Principal Components Analysis.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – ETAPAS DO REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 2 - VISÃO GERAL DOS RECURSOS DO EPS ATRAVÉS DAS COMPETÊNCIAS EP.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 3 – ETAPAS DA PESQUISA .....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 4 - ETAPAS DE ANÁLISE DOS DADOS. ....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA ÓRGÃO PÚBLICO. ....</b>	<b>104</b>



## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1 – CARGO DOS RESPONDENTES.....</b>	<b>84</b>
<b>GRÁFICO 2 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES COM GESTÃO DE PROJETOS.....</b>	<b>85</b>
<b>GRÁFICO 3 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES.....</b>	<b>85</b>
<b>GRÁFICO 4 – IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DO EP, CONSIDERANDO O VALOR DE 1 A 7 QUE FOI MAIS INDICADO PELOS RESPONDENTES.....</b>	<b>89</b>
<b>GRÁFICO 5 – COMPARAÇÃO ENTRE % IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DESTA PESQUISA E O DO PMSURVEY. ....</b>	<b>92</b>
<b>GRÁFICO 6 – REPRESENTAÇÃO DO PERCENTUAL DE GRUPOS DE COMPONENTE.....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS. ....	27
QUADRO 2 – MODELO DE EPS CITADOS POR DINSMORE (1999). ....	29
QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO DOS EPS. ....	32
QUADRO 4 – FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	33
QUADRO 5 – FUNÇÕES DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS. ....	35
QUADRO 6 - FUNÇÕES DO EP NA PESQUISA DE HOBBS E AUBRY (2007) E PESQUISA PMI CHAPTERS (2012). ....	38
QUADRO 7 – ATRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	40
QUADRO 8 – INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS PROJETOS PÚBLICOS. ....	46
QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DE PROJETOS PÚBLICOS.....	48
QUADRO 10 – FATORES DE RISCO EM GP EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA.....	48
QUADRO 11 – PESQUISAS CIENTÍFICAS DE GP E EP EM ÓRGÃOS E EMPRESAS PÚBLICAS. .....	53
QUADRO 12 – COMPETÊNCIAS DA UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	68
QUADRO 13 - COMPETÊNCIAS DO EP DO PODER JUDICIÁRIO.....	69
QUADRO 14 - QUADRO RELACIONAL ESTUDO DE CASO-TEORIA. ....	79
QUADRO 15 - ACP DO MODELO GENÉRICO DE EPS. ....	82
QUADRO 16 – FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	86
QUADRO 17 – ACP DO MODELO DE EPS DO ESTUDO DE CASO. ....	94
QUADRO 18 – MODELO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ....	99
QUADRO 19 – EPS DO MODELO E FUNÇÕES RELACIONADAS.....	101
QUADRO 20 – DIFERENÇAS DOS GRUPOS DE COMPONENTES ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO. ....	105
QUADRO 21 – RELAÇÃO EPS LITERATURA X EPS DO MODELO PARA ÓRGÃO PÚBLICO. ..	107
QUADRO 22 – RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CNJ COM OS TIPOS DE EPS DO MODELO..	108

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÚMERO DE RESPOSTAS OBTIDAS POR VALOR PARA CADA FUNÇÃO.....	87
TABELA 2 – COMPONENTES GRUPO 1.....	95
TABELA 3 – COMPONENTES GRUPO 2.....	95
TABELA 4 – COMPONENTES GRUPO 3.....	96
TABELA 5 – COMPONENTES GRUPO 4.....	96
TABELA 6 – COMPONENTES GRUPO 5.....	96
TABELA 7 – COMPONENTES GRUPO 6.....	97

## LISTA DE ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

ACP – Análise dos Componentes Principais

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CPROJ – Coordenação de Projetos TRT-PR

EP – Escritório de Projetos

EPs – Escritórios de Projetos

GP – Gestão de Projetos

PMBOK – *Guide to the Project Management Body of*

Ge-PMBOK – *Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition*

TRT-PR - Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
1.4	LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	20
1.5	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1	ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	25
2.1.1	Modelos e tipos de escritório de projetos.....	28
2.1.2	Funções do escritório de projetos.....	33
2.1.3	Trabalhos correlatos sobre de escritório de projetos.....	42
2.2	GESTÃO DE PROJETOS EM ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA....	45
2.2.1	Trabalhos correlatos de EPs em órgãos da administração pública.....	51
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.2	AMBIENTE PESQUISADO.....	57
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	58
3.3.1	Pesquisa bibliográfica.....	59
3.3.1.1	Quadro de referência teórico.....	61
3.3.2	Entrevista.....	62
3.3.3	Pesquisa documental.....	62
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	63
3.4.1	Protocolo de entrevista.....	63
3.4.2	Questionário.....	63
3.4.3	Validação do modelo de EPs para órgão público.....	64
3.5	UNIVERSO DA PESQUISA.....	64
3.6	ANÁLISE DOS DADOS.....	65
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1	ESTUDO DE CASO.....	67

4.2	RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO .....	70
4.2.1	A CPROJ na estrutura organizacional .....	71
4.2.2	O Papel da Coordenação de Projetos .....	73
4.2.3	Relação entre o estudo de caso e a literatura .....	78
4.3	ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS DO MODELO GENÉRICO DE EP .....	82
4.4	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	83
4.4.1	Caracterização dos respondentes .....	84
4.4.2	Importância das funções do escritório de projetos.....	86
4.4.3	Comparação dos resultados da pesquisa com a pesquisa Survey PMI .....	90
4.5	ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DO MODELO EPS DO ESTUDO DE CASO .....	93
4.5.1	Grupos de componentes.....	94
<b>5</b>	<b>ELABORAÇÃO DO MODELO .....</b>	<b>98</b>
5.1	MODELO .....	98
5.1.1	COMPARAÇÃO COM MODELOS EXISTENTES .....	105
5.1.1.1	Comparação com o modelo genérico de EPs .....	105
5.1.1.2	Comparação com os modelos da literatura .....	106
5.1.1.3	Comparação com modelo CNJ .....	107
5.2	PONDERAÇÕES SOBRE A CPROJ E O MODELO.....	109
5.3	VALIDAÇÃO DO MODELO DE EPS PARA ÓRGÃO PÚBLICO .....	110
5.4	PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO MODELO .....	116
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
6.1	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	118
6.2	CONCLUSÕES .....	121
6.3	PROPOSIÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	123
	REFERÊNCIAS .....	124
	APÊNDICE A.....	130
	APÊNDICE B.....	132
	APÊNDICE C.....	133
	APÊNDICE D.....	135
	APÊNDICE E .....	138
	APÊNDICE F .....	144
	APÊNDICE G .....	145

## 1 INTRODUÇÃO

Para Silveira e Oliveira (2008) a introdução de novos modelos de gestão na administração pública “é caracterizada pelo estímulo a práticas de gestão voltadas para resultados e para o atendimento das demandas do cidadão, pela busca de eficiência nos processos e pela racionalização dos recursos públicos”. Com a necessidade de executar projetos, governos, órgãos e instituições públicas iniciaram a por meio de seus planejamentos estratégicos a gestão de projetos.

A incorporação da gestão de projetos na esfera pública traduz a necessidade de resultados e entregas pontuais dos projetos públicos que são executados com recursos advindos dos contribuintes, sendo que tais projetos também são uma forma de contribuir para o processo de transparência da gestão pública. Conforme Carneiro (2010) o comprometimento da administração pública com modernas práticas de gestão, distanciando-se do antigo modelo burocrático a coloca em posição de responder as transformações sociais e econômicas, esta mudança atinge as esferas federais, estaduais e municipais.

Desta forma alguns órgãos, como a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do governo do estado de Minas Gerais, do Governo do Estado do Rio de Janeiro, da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo e da Secretaria de Gestão Pública de Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão optaram por implantar uma unidade de gestão de projetos, o Escritório de Projetos que podem ser responsáveis pelos projetos, portfólio e programas, atuar diretamente no projeto, prestar consultoria para os gestores, treinamentos, na comunicação com os mais diversos stakeholders, entre outras funções.

Kerzner (2006, p.288) define que o escritório de projetos estabelece critérios que podem ser utilizados para priorizar e agregar valor aos projetos, melhorando a utilização dos recursos, fornecendo informações sistemáticas e abrangentes sobre os status dos projetos auxiliando os gerentes a identificar e quantificar benefícios reais.

Encontram-se na literatura diversos modelos e tipos de escritórios de gerenciamento de projetos segundo Hobbs e Aubry (2007) qualquer modelo é uma simplificação e uma redução das complexidades da realidade organizacional, os autores “acreditam que é necessário colocar esses modelos de lado e investigar a

realidade organizacional diretamente, a fim de captar a diversidade e a complexidade dos escritórios na prática”.

Desta forma é necessário identificar como estes modelos estão sendo aplicados no setor público, Carneiro (2010, p. 2) coloca que países do mundo todo, desenvolvidos ou em desenvolvimento, vêm buscando melhorar a sua administração pública através do uso de modelos e práticas típicas das empresas privadas.

Neste contexto percebe-se que os escritórios de projetos descritos na literatura já estão validados para o ambiente de empresas privadas, no entanto quando utilizados no setor público são adotados com algumas modificações assim como os processos de gestão de projetos,

Sendo assim é necessário identificar a diferença entre estes setores e definir um modelo de escritório de projetos oriundo do setor público, que esteja dentro das especificidades deste e que possa ser utilizado por outros órgãos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A administração pública têm incluído novos modelos de gestão em seu contexto, segundo Farah (2000) e Silveira e Oliveira (2008) estas mudanças são resultados de transformações ocorridas mundialmente a partir da década de 1970.

No Brasil esta crise ocorreu com mais força a partir 1980 e é nesta década que ganha força uma proposta de reforma do Estado. FARAH (2000). E desta forma a gestão pública brasileira passou “por profundas mudanças sociais, políticas e institucionais, reflexos do intenso processo de busca pela democratização” (ROCHA, 2009).

Para Klering, Porsse e Guadagnin (2010) a reforma passa a ser orientada por valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações e a transparência e participação dos cidadãos começa a ser valorizada.

Desta forma muitos governos, órgãos, empresas e entidades públicas introduziram em suas gestões o planejamento estratégico, redefinindo ou reafirmando a missão e visão e implementando objetivos e metas a serem alcançadas.



Neste sentido a gestão pública tem se apresentado por meio do planejamento e controle da manutenção dos rumos e a implementação destas políticas destas políticas se apoiam nas estruturas administrativas de gestão de projetos. (BEZERRA, REZENDE e SCHIAVON, 2012).

Estas estruturas administrativas de gestão de projetos consistem nos Escritórios de projetos que são unidades para a qual são atribuídos papéis quanto à gestão de projetos, programas e portfólio. Os escritórios podem ter diversas funções e responsabilidades que vão de acordo com o modelo adotado pelo órgão público.

Na administração pública o escritório de projetos pode ser implantado com vistas a promover a implantação, planejamento e execução dos projetos desenvolvidos pelo órgão, servindo como um agente facilitador da execução e gerenciamento dos projetos, acompanhando o desenvolvimento dos mesmos, fazendo a comunicação entre as partes interessadas nos projetos, alocando recursos e pessoas, e monitorando os resultados.

A adesão da administração pública pela gestão de projetos e o escritório de projetos leva a uma mudança na gestão e faz crescer a necessidades por informações e conhecimento com relação a este cenário, portanto compreender os processos de gestão de projetos e os fatores que influenciaram a adesão pelos órgãos públicos faz-se importante para identificar os papéis atribuídos aos escritórios de projetos, além de servir como base para a reflexão referente aos modelos de escritórios de projetos adotados por outros órgãos.

Sendo assim o estudo de uma unidade de escritório de projetos de um órgão público juntamente com uma pesquisa interna de funções mais importantes a serem desenvolvidas por esta unidade é a base para iniciar uma proposta de modelo de escritório de projetos para órgãos da administração pública, norteando-se pela seguinte questão de pesquisa: **Como desenvolver um modelo de escritório de projetos para um órgão da administração pública?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar procedimentos para desenvolver um modelo de escritório de projetos para órgãos da administração pública em um estudo de caso.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar os processos de gestão de projetos do escritório de projetos do órgão estudado e confrontar com outros estudos.
- Averiguar a importância das funções elencadas no quadro de referência de funções e identificar funções não identificadas na literatura.
- Testar os procedimentos para elaborar o modelo de escritório de projetos para órgãos públicos utilizando a análise de componentes principais.

Para atender ao objetivo geral e consequentemente responder a questão desta pesquisa os objetivos específicos foram divididos nas seguintes etapas:

Objetivo 1: Levantar as dificuldades, vantagens e desvantagens de implantar um escritório de projetos em órgãos públicos; e Identificar como a gestão de projetos está presente no órgão pesquisado.

Objetivo 2: Elaborar um quadro de referência de funções dos escritórios de projetos a partir da literatura; Aplicar o questionário oriundo do quadro de referência; e Analisar os dados retornados pelo questionário e incluir as sugestões de funções que estão sendo executadas e não identificadas na literatura.

Objetivo 3: Analisar os grupos de componentes principais e sugerir a tipologia e definição de cada EPs do modelo; Validar o modelo de escritório de projetos proposto no órgão estudado; e Incluir modificações sugeridas na validação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para atender ao planejamento estratégico a administração pública brasileira vem adotando novas práticas de gestão, o impacto destas mudanças vem sendo estudado por autores como Farah (2000), Rocha (2009), Klering, Porse e Guadagnin (2010) e Bezerra, Rezende e Schiavon (2012). Uma das práticas de gestão que está sendo utilizada por órgãos públicos é a gestão de projetos com implantação de um escritório de projetos.

Neste sentido a adesão da administração pública pela gestão de projetos e o escritório de projetos leva a uma mudança na gestão e faz crescer a necessidades por informações e conhecimento com relação a este setor e o escritório de projetos. No entanto esta pesquisa não visa identificar quais são os impactos oriundos da adesão à gestão de projetos e sim colaborar para a adoção de um modelo de escritório de projetos que atenda a especificidade deste setor.

Buscou-se identificar estudos que abordassem a incorporação de novos conceitos em órgãos públicos, esta pesquisa retornou um baixo número de publicações sobre a aplicação do tema no ambiente pesquisado, como as publicadas pelos autores, Rego e Silva (2011), Silveira e Oliveira (2008), Pinto e Silva (2009), Vieira (2009), Pestana e Valente (2010), Cota (2011), Furtado, Fortunato e Teixeira (2011), Nascimento, *et al.* (2011), Rego e Silva (2011), Rorato e Dias (2011), Palvarini (2012) e Viana (2012). No entanto estas pesquisas não abordarem a adoção de modelos de escritórios de projetos nos órgãos pesquisado.

No entanto estes estudos não conotam quais modelos de escritório de projetos estão sendo adotados no setor público, se são os mesmos da literatura desenvolvidos em empresas privadas e implantados com adequações as características do ambiente público, ou se modelos definidos no setor. Mesmo assim pode-se perceber que em muitos casos adotam modelos já definidos na literatura.

A relevância desta pesquisa consiste em definir os procedimentos necessários para desenvolvimento de um modelo Escritório de Projetos para Órgão da Administração Pública utilizando para isto um conjunto de funções, levantando a importância das mesmas em um órgão público e posteriormente utilizando de análise de componentes principais para elaborar o modelo.

Senso assim esta pesquisa realizou uma abordagem sobre de gestão e escritórios de projetos, levantando os modelos, tipologias e funções existentes, buscou-se aplicar a pesquisa de campo em órgão público no Estado do Paraná durante o período de setembro de 2012 a janeiro de 2013.

Academicamente esta pesquisa contribui para o estudo científico das mudanças que estão ocorrendo no âmbito da administração pública brasileira, sendo que a proposição de um modelo de escritório de projetos específico para o setor público tem a finalidade de contribuir e estimular a utilização de novos conceitos no setor.

Esta pesquisa está enquadrada no tópico de Engenharia Organizacional, conforme a classificação da Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO. Dentro do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, linha de pesquisa Engenharia da Informação e do Conhecimento, esta pesquisa contribui com a disseminação do conhecimento e com a modernização de processos públicos, principalmente no que tange à adoção de escritório de projetos, e contribuição com a publicação científica relacionada à gestão de projetos e administração pública.

#### 1.4 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa teve como limitação a realização do estudo de caso em somente um órgão público, pois por ser um estudo situado no âmbito da Administração Pública era necessário solicitar autorização para realização de pesquisa. Outras solicitações foram realizadas para outros órgãos, entretanto não foram obtidas aprovações.

Outra limitação da pesquisa consistiu nos processos inerentes ao órgão pesquisado para realização das etapas da pesquisa que poderiam demandar um tempo maior que o previsto para executar o cronograma.

Como delimitação este estudo não pretendeu realizar ou verificar o impacto da implantação do modelo de EPs proposto para órgãos públicos e acompanhar a interação da metodologia proposta com o ambiente, portanto a validação versou em somente apresentar os resultados obtidos para o órgão pesquisado. Também não se

abordou outros aspectos da implantação de EPs como cultura e barreiras em qualquer outro órgão ou estudo.

Também como delimitação este estudo não pretendeu aprofundar o referencial teórico sobre análise dos componentes principais e os cálculos referentes ao tema, somente é abordado o conceito e os meios utilizados para extrair o resultado.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visou apresentar uma proposta para modelo de escritório de projetos de órgãos públicos, no entanto era necessário conhecer primeiramente o ambiente com o qual se estava trabalhando, posteriormente realizar a pesquisa de campo, analisar e interpretar seus dados e elaborar o modelo.

A partir deste conhecimento adquirido foi possível fazer as conclusões da pesquisa e propor novos trabalhos que preencham a lacuna deste. Sendo assim esta pesquisa visou compreender este novo cenário na administração pública e foi dividida em seis capítulos mais apêndices necessários.

O primeiro capítulo: Introdução consiste na contextualização do tema, apresentação do problema, objetivos, justificativa, limitações e delimitações da mesma.

O segundo capítulo: Referencial Teórico aborda os conceitos do tema que norteiam a aplicação práticas nas organizações, apresentaram-se os conceitos de escritórios de projetos as funções exercidas e modelos e tipos apresentados na literatura além de relatar experiências de escritório de projetos e finaliza abordando a importância do tema no setor público, as mudanças que levam a esta abordagem e finaliza relatando experiências de implantação em órgãos públicos, sendo assim liga os dois subtemas anteriores com o ambiente estudado. A partir das definições da literatura foi possível estudar o ambiente escolhido e construir um quadro de referência de funções do escritório de projetos.

O terceiro capítulo: Metodologia utilizada para dar andamento à pesquisa incluindo a caracterização da pesquisa, introdução ao ambiente pesquisado, relaciona os procedimentos para coleta de dados e os instrumentos de coleta de

dados, universo da pesquisa e finaliza apresentando o tratamento e análises dos dados obtidos.

O quarto capítulo: Resultados e análise dos dados introduz o ambiente pesquisado especificamente o órgão Tribunal Regional do Trabalho do Paraná, que aceitou participar da pesquisa, foi realizado um breve histórico da gestão de projetos no órgão e posteriormente é apresentado os resultados da análise da entrevista e de documentos, posteriormente é realizado a análise de componentes principais para o quadro de referência de funções extraído no segundo capítulo, finalizando com a análise dos resultados dos questionários que foram respondidos pelos servidores do órgão.

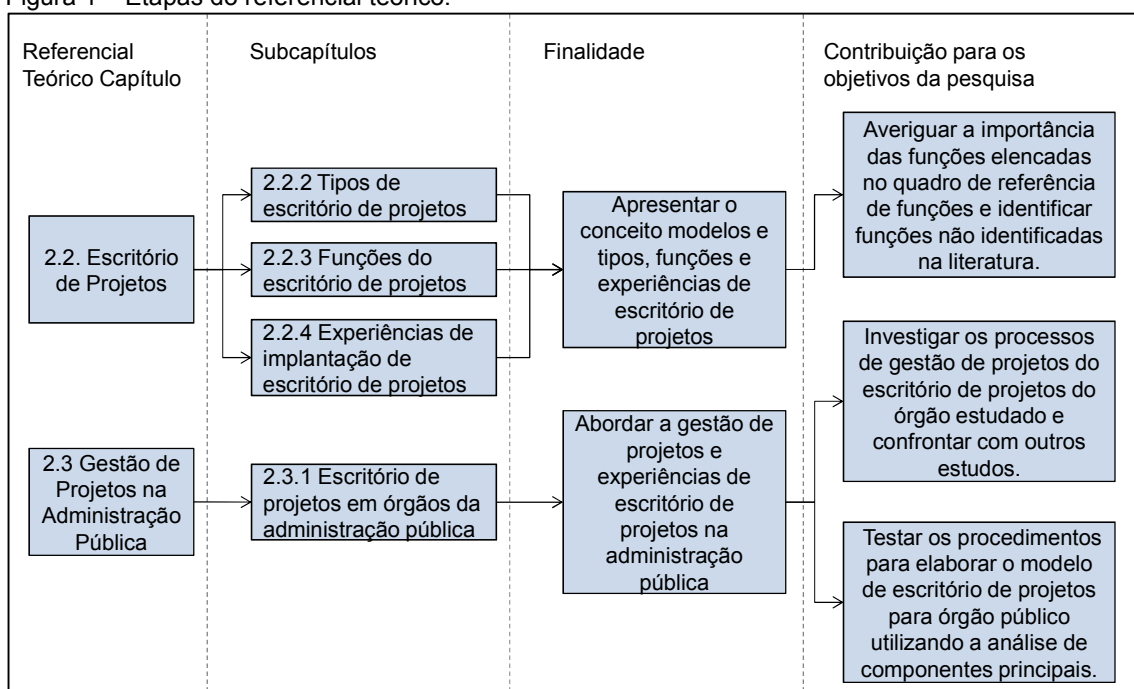
O quinto capítulo: Elaboração do modelo apresenta a análise dos grupos de componentes principais extraídos e que são a base para se chegar ao modelo, a relação dos grupos com as importâncias das funções serviu para determinar as tipologias dos escritórios de projetos oriundos do modelo e a distribuição das funções dentro dele. Posteriormente o modelo é comparado com outros modelos

O sexto capítulo: Considerações finais, foi destinado a apresentar as conclusões a que se chegou, realizando considerações sobre a instituição e o modelo, além de resumir a forma como os objetivos desta pesquisa foram atingidos e sugerir trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado a inserir o contexto dos Escritórios de Projetos, apresentando definições dos conceitos relacionados ao tema, suas funções e aplicações. Ao final do capítulo o enfoque será para a gestão de projetos públicos e escritório de projetos em órgãos da administração pública. Sendo assim este capítulo está organizado conforme a Figura 1.

Figura 1 – Etapas do referencial teórico.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Gestão de Projetos – GP consiste em aplicar os recursos necessários para a execução projetos, programas e portfólio de uma organização com vistas a melhorar o desempenho e execução dos mesmos e alcançar os objetivos definidos no início por meio da gestão das atividades, dos recursos financeiros e humanos durante todo o ciclo de vida do projeto.

A gestão de projetos passou a ser tratada como disciplina com o advento e o interesse das organizações por projetos que culminaram com o surgimento de instituições que auxiliaram a compilar e organizar as informações a cerca do tema. Esta compilação ocorreu na década de 60 com a fundação dos institutos:

- *International Project Management Association* – IPMA em 1967, que se dedica a publicar o guia *IPMA Competence Baseline* – ICB; e do
- *Project Management Institute* – PMI em 1969, que publica o *Guide to the Project Management Body of Knowledge* – PMBOK<sup>1</sup>, sendo que também publica o *Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition* – Ge-PMBOK, específico para o setor público.

A partir destes dois institutos o conhecimento acerca da GP e projetos se amplia, sendo que o PMBOK é o guia mais utilizado pelos gestores de projeto.

Segundo Vargas (2005, p. 7) GP é um conjunto de ferramentas gerenciais que permite que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, destinadas ao controle, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

A eficiência com que as técnicas e ferramentas da GP são aplicadas nos projetos torna-se um diferencial para a manutenção e a competitividade da organização no mercado em que atua, e para isto é necessário que se definam os processos e métodos adequados ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios da organização.

- Projetos são “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008, p. 11), sendo assim um conjunto de atividades realizadas em um determinado prazo e custo para alcançar um objetivo do qual o resultado é algo duradouro.
- Programas são um “grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente”. (PMI, 2008). Portanto os projetos são agrupados e gerenciados conforme a similaridade, representando assim a otimização da gestão.
- O portfólio é considerado o “conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir objetivos de negócios estratégicos”. (PMI, 2008).

---

<sup>1</sup> Esta dissertação já havia sido finalizada quando foi lançado o *Guide to the Project Management Body of Knowledge* – PMBOK (2013), 5ª edição.



Apesar das diferenças entre projetos, programas e portfólio, a gestão dos mesmos é realizada com a aplicação de técnicas e ferramentas utilizadas nos processos de gerenciamento de projetos.

Os processos são um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, onde a alteração de um poderá afetar o outro, sua utilização é recomendada pelo PMBOK e são organizados nos seguintes grupos: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle; e Encerramento. (PMI, 2008).

Estes processos são caracterizados por um conjunto de ações de entradas, processos de transformação e saídas que são executadas para alcançar os objetivos para qual o projeto foi proposto. Mesmo tendo seus processos individuais, os cinco grupos de processo não devem ser tratados como isolados, pois existem muitos relacionamentos entre eles e durante o ciclo de vida do projeto os processos devem ser revistos e ajustados se necessário.

Os grupos de processos são utilizados juntamente com as áreas de conhecimento recomendadas pelo PMBOK que também devem ser gerenciadas ao longo do projeto, sendo elas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições (PMI, 2008). Às áreas de conhecimento agrupam os processos por características comuns para realizar a gestão de forma integrada.

Sendo assim as organizações fazem uso da gestão de projetos, pois executam múltiplos projetos, como forma de se posicionar perante o mercado em expansão e competitivo. Para Pellegrinelli e Garagna (2009) os projetos tornaram-se o principal método para efetuar a mudança em grandes organizações.

## 2.1 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Segundo Hill (2004) as organizações têm reconhecido a necessidade de um escritório de gerenciamento de projetos para alcançar a supervisão de gerenciamento de projetos, controle, suporte, apoio e alinhamento.

O conceito de Project Management Office - PMO ou Escritório de Projetos - EP já existe há alguns anos, para Pellegrinelli e Garagna (2009) anteriormente os EP estavam sob o disfarce de departamentos constituídos por programadores

(planejadores), engenheiros de custos e estimadores que prestavam serviços centrais para os projetos.

Segundo Carneiro (2010, p. 102) “muito do que conhecemos hoje em gerenciamento de projetos, desde práticas e ferramentas, foi originado de projetos do setor público”. Os primeiros EPs compreendem o período de 1950 a 1990 e estavam destinados a gerenciar um projeto específico, de grande porte e atendiam a clientes externos, tendo como principal contratante o governo, os custos adicionais eram admitidos em benefício da alocação de pessoas dedicadas somente a um projeto, tecnologia e prazo. (VALERIANO, 2005, p. 100), (HELDMAN, 2006, p. 8) e (KERZNER, 2006, p. 266).

A partir de 1990 conforme Valeriano (2005, p. 100) e Kerzner (2006, p. 266) a preocupação com custo, inserção de novos equipamentos e desenvolvimento de softwares para a gestão de projetos forçou a reestruturação dos EPs e as organizações iniciaram a implantação de mais de uma unidade de gerenciamento de projetos.

Após 2000 para atuar em um mercado de constante mudança o EP passa a atuar alinhado ao planejamento estratégico da organização e em diferentes projetos, bem como são atribuídas outras funções a unidade. (KERZNER, 2006, p. 269). A implantação do escritório de projetos permite que:

As organizações alcancem os benefícios da consolidação de muitas funções da gerência de projetos, sendo que a centralização das funções permite o ganho de consistências nas práticas assim como no uso de padrões comuns para itens como cronograma e relatórios dos projetos. Os benefícios do escritório de projeto dependem das funções da estrutura e dos recursos determinados. (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 60).

Sendo assim os EP consistem em unidades que podem ter função de acompanhar os projetos que estão sendo realizados, auxiliar os gestores na alocação de recursos, além de atuarem como o elo com a alta administração.

Na literatura há diversas definições, atribuições de funções e tipos de escritórios de projetos que uma organização pode optar por instalar, conforme elencado no Quadro 1, porém a definição caberá ao contexto organizacional, mercado de atuação e complexidade dos projetos executados.

Quadro 1 – Definições de escritório de projetos.

Autor	Definição
Cleland e Ireland (2002, p. 61)	“É o que uma organização quer que ele seja”
Valeriano (2005, p. 101)	Órgão instalado em uma organização destinada ao apoio e do gerenciamento dos projetos e é um elo entre a organização e os projetos executados.
Heldman (2006, p. 36)	É um núcleo de competências e pode assumir diferentes configurações e funções, sua estrutura está voltada para a aplicação de conceitos de gerenciamento de projetos e pode auxiliar a organização transformando as estratégias em resultados.
Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006)	Representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, do custo e da qualidade requeridos, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle.
Hobbs e Aubry (2007)	Entidades organizacionais com incumbências que variam significativamente de uma organização para a outra.
PMI (2008, p. 16)	Corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas incumbências para execução do gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob sua tutela e as funções podem ir do suporte até a responsabilidade pelo gerenciamento direto de um projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006) o EP auxilia as organizações no gerenciamento de projetos, sejam eles de desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou de implantação de processos, ajudando a minimizar riscos e conflitos e promover metodologias adequadas.

Para Hobbs e Aubry (2007) as discussões sobre este tema tendem a ser caracterizadas pela diversidade de opinião, tanto entre os profissionais quanto na literatura, devido à variedade de EP em diferentes organizações. Ainda segundo os autores acima as pessoas são expostas a um número limitado de EP e acabam por concluir que todos os EP são semelhantes aos que eles têm observado.

No entanto para Pellegrinelli e Garagna (2009) os EP são respostas das organizações às suas necessidades e ambientes, são estruturas únicas concebidas para cumprir um propósito específico.

Conforme Abe e Carvalho (2006):

A forma como os escritórios de projetos são estruturados e sua importância em uma empresa e o que eles fazem, variam de organização para organização, baseando-se nas quantidades e envergaduras dos projetos que possuem, em determinado período de tempo, sua cultura e estratégia.

Mesmo representando um processo de mudança Valeriano (2005, p. 101) destaca os seguintes pontos de benefícios que um escritório de projetos pode trazer a organização:

- Melhorar o alinhamento dos projetos com as estratégias e objetivos da organização;
- Elevar o profissionalismo da gerencia de projetos e produtividade da equipe;
- Racionalizar a alocação de recursos;
- Criar, desenvolver e aperfeiçoar métodos e padrões de gerenciamento;
- Uniformizar o tratamento das partes interessadas;
- Criar e expandir a cultura de projetos na organização; e
- Ser utilizado como parte importante de um sistema de informação estratégica.

Estes benefícios apontados podem ser um motivador para a instalação de um EP na organização, porém esta decisão “vai de encontro com a busca de soluções para problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos”. (ABE e CARVALHO, 2006).

#### 2.1.1 Modelos e tipos de escritório de projetos

Os projetos gerenciados pelo EP fundamentalmente não precisam estar relacionados entre si, pois o tipo de escritório de projetos e as funções desempenhadas pela unidade vão variar conforme a cultura em gestão de projetos e ambiente onde a organização está inserida.

Na literatura são apresentados diversos tipos de EPs, variando a atribuição de nomes e responsabilidades e níveis de atuação. Segundo Hobbs e Aubry (2007) “as descrições de EP na literatura são frequentemente resumidos em tipologias constituídas por um pequeno número de modelos”.

Caberá a cada organização selecionar o que melhor se adequa às suas necessidades e estabelecer diretrizes que atendam a todos os *stakeholders* envolvidos nos projetos.

Para Dinsmore (1999) todas as organizações deveriam fazer uso da GP e adotar o escritório de projetos, pois desta forma o gerenciamento pode permear por toda a organização. O autor apresenta cinco tipos de EPs que podem ser visualizados no Quadro 2.

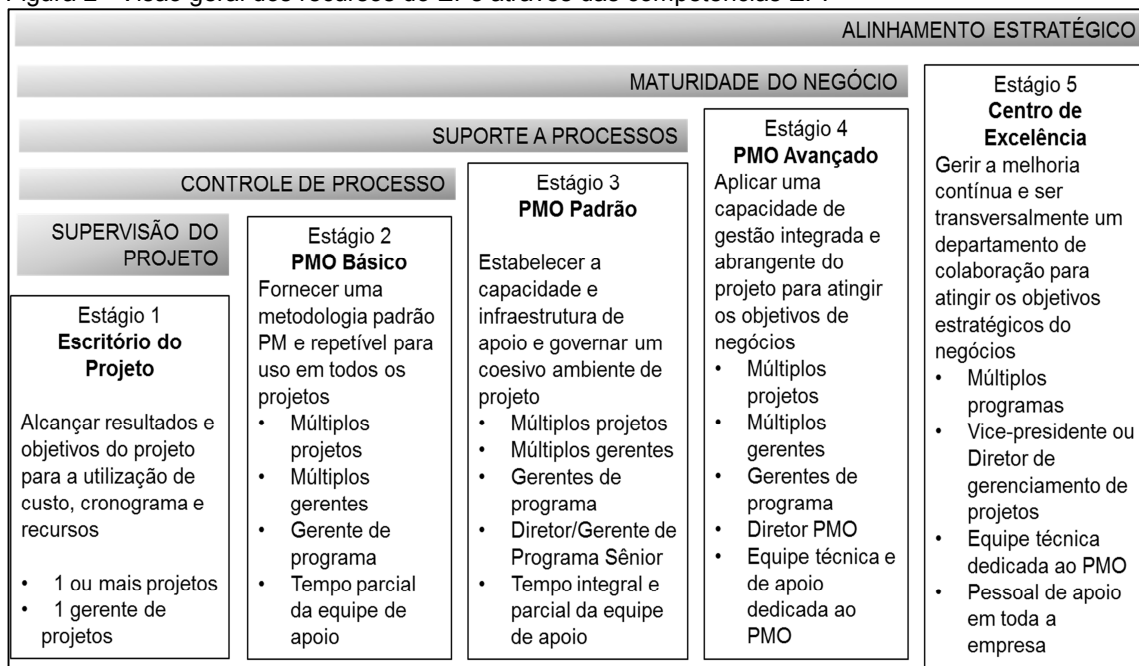
Quadro 2 – Modelo de EPs citados por Dinsmore (1999).

Tipo de escritório de projeto	Atuação	Função	Sucesso	Aplicação
Equipe de Projeto Autônoma (Autonomous Project Team – APT)	O gerenciamento encontra-se no próprio projeto, as práticas são derivadas de experiências anteriores. Não há apoio da organização e os recursos estão alocados no projeto.	Gerenciar e realizar o projeto em toda sua integridade.	Responsabilidade reside na liderança do projeto.	Usado quando o projeto não precisa criar interfaces com outros projetos da organização, e quando há pouca experiência em gestão.
Escritório de apoio a Projetos ( <i>Project Support Office</i> – PSO)	Fornece serviços a vários gerentes de projetos simultaneamente. Os recursos estão alocados no projeto.	Fornecer apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos.	Responsabilidade está com os gerentes que utilizam os serviços do PSO.	Usado em cenários em que os gerentes de projetos são fortes e que na organização haja consciência de gestão de projetos.
Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (Project Management Center of Excellence – PMCOE)	Ponto focal da experiência dissemina a ideia, converte e transforma os adeptos da gestão de projetos em profissionais e mantém os canais de informação ativos. Os recursos não estão alocados no projeto.	Oferecer treinamento, padronização de processos, consultoria, priorização de projetos, melhores práticas e elaboração de relatórios.	Não assume a responsabilidade pelos resultados do projeto.	Usado por organizações com responsabilidades globais e com projetos de diferentes naturezas.
Superintendência de Projetos ( <i>Program Management Office</i> – PMO)	Gerencia os gerentes de projetos.	Compreende as funções do PMCOE e PSO.	Em última instância é o responsável pelos resultados.	Usado quando há necessidade de gerenciar empreendimentos prioritários por projetos.
Principal Executivo de Projetos ( <i>Chief Project Officer</i> – CPO)	Cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final.	Estabelecer prioridades e negociação de recursos, planejar e se envolver nas decisões de negócio, supervisionar a implementação projetos e avaliar constantemente, desenvolver consciência para gestão de projetos e gerenciar os <i>stakeholders</i> .	Depende da definição da organização	Usado por organizações globais, orientadas para empreendimentos, multidisciplinares e que exijam os resultados no prazo previsto.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dinsmore (1999).

Hill (2004) propõe a adoção do escritório de projetos por competências contínuas em um processo por estágios, onde se as funções forem totalmente implementadas o EP terá um determinado nível de capacidade funcional, que define o estágio de competência. Neste modelo são propostos cinco estágios de competência para o EP, conforme Figura 2.

Figura 2 - Visão geral dos recursos do EPs através das competências EP.



Fonte: (HILL, 2004).

Os estágios representam uma competência progressiva e o avanço ocorre “para atender às necessidades do ambiente de gerenciamento de projeto e os objetivos de negócio associados da respectiva organização” e são descritos da seguinte forma:

- Estágio 1: unidade de supervisão do projeto, o EP é criado como um domínio do gerente de projeto, que é responsável pelo bom desempenho de um ou mais projetos e vai assegurar a aplicação das práticas de gestão de projetos;
- Estágio 2: lida com a supervisão e controle de múltiplos projetos e desempenho de vários gerentes de projeto, sob o domínio do gerente de programa. Também conhecido como escritório do programa. Pode haver mais de um EP básico na organização, um para cada gestor do programa;

- c) Estágio 3: fundamental para a continuidade da competência do EP, o que representa a essência de uma capacidade de EP completa e abrangente. Este EP continua a lidar com a supervisão, gestão e controle do projeto, porém introduz um foco relativo a apoio que otimiza o desempenho individual e performance do projeto. O EP padrão pode evoluir a partir de esforços anteriores para construir uma base de Estágio 2 ou ser concebido e implementado "do zero", como um esforço para introduzir uma supervisão centralizada, controle e suporte no ambiente de gerenciamento de projetos, neste caso deve-se garantir as funcionalidades básicas previstas para o estágio anterior;
- d) Estágio 4: Tem foco na integração dos interesses e objetivos de negócios no ambiente de gerenciamento de projetos, isto implica a introdução de práticas comuns aplicadas aos processos de gerenciamento de projetos e processos empresariais, auxiliando a criar um ambiente de negócios projetizado. Por definição a funcionalidade padrão do EP deve ser estabelecida antes de evoluir até as competências do estágio 4;
- e) Estágio 5: é uma unidade de negócios separada dentro da organização, assume papel e alinhamento estratégico na organização e orienta o ambiente de gerenciamento de projeto em seus esforços de melhoria contínua. A funcionalidade PMO prescrito para o centro de excelência tem um foco em interesses estratégicos de negócios. Neste estágio o PMO pode ser estabelecido de duas maneiras: pode ser criada como um resultado do crescimento e expansão de uma PMO inferior ou ser estabelecida independentemente de quaisquer EP existentes, com o objetivo de oferecer orientação estratégica de negócios e orientação para os EP subordinados.

Na visão de Kerzner (2006, p. 274) os EP são divididos em três tipos:

- a) Escritório de Projetos Funcional: utilizado em uma área ou divisão funcional de uma organização, e deve gerenciar um conjunto crítico de recursos;
- b) Escritório de Projetos de Grupo de Clientes: objetiva um melhor gerenciamento e comunicação com clientes, agrupando clientes e

projetos comuns, atuam como uma organização temporária e podem existir vários deste tipo de EP na organização; e

- c) Escritório de Projetos Corporativos: atende toda a corporação e concentra-se em questões estratégicas e corporativas.

Outra visão de tipos de EPs é descrito no Quadro 3 é apresentada por Silva (2005, p. 170) que os classifica quanto: ao posicionamento na organização, à constituição da equipe interna e tipos de função desempenhada.

Quadro 3 – Classificação dos EPs.

Classificação	Tipos	Descrição
Quanto ao posicionamento na organização	PMO do projeto (nível 1)	Subordinado ao gerente de projeto, constituído para um projeto ou programa específico. Será descontinuado ao final do projeto.
	PMO departamental (nível 2)	Atendem a uma unidade ou departamento, e são normalmente subordinados ao executivo chefe do departamento.
	PMO corporativo ou PMO estratégico (nível 3)	Existe no nível de controle corporativo, selecionando, priorizando, coordenado e monitorando projetos para realização da estratégia corporativa.
Quanto à constituição da equipe interna	Interno	Equipe interna formada exclusivamente de profissionais da organização.
	Assistido	Possui alguma equipe fixa contratada de fornecedores externos.
	Virtual	Possui alguma equipe alocada de fornecedores conforme necessidade da organização.
Tipos de função desempenhada	Função Educacional (PMO de desenvolvimento ou Centro de Excelência)	Promover treinamentos, consultoria interna e disseminação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos em geral. Melhoria contínua do gerenciamento de projetos, melhores práticas, maturidade, etc.
	Função Estratégica (PMO de controle)	Execução dos processos de gerenciamento organizacional de projetos, mais especificamente o gerenciamento de portfólio, a monitoração e controle de projetos e programas e o suporte aos executivos.
	Função de Suporte ou Função Tarefa (PMO de suporte)	Suporte administrativo às unidades de gerenciamento dos projetos nas funções de consumo intensivo de tempo e informações como elaboração de cronograma, relatórios, planos, controles de tempo, etc.
	Função Execução (PMO de execução de projetos)	Responsável pela administração de um pool de gerentes de projetos e sua alocação nos projetos. Os gerentes de projeto fazem parte da estrutura do PMO.

Fonte: (SILVA, 2005).

Para selecionar o tipo de EP é necessário que a organização mapeie seu ambiente interno e externo, bem como a complexidade dos projetos que gerencia e qual o propósito e objetivos do escritório de projetos. A organização pode optar também por uma mescla dos tipos existentes de EP e estabelecer um modelo



adequado as suas necessidades. A forma, função e estrutura específicas vão depender da organização à qual o EP presta suporte (PMI, 2008).

### 2.1.2 Funções do escritório de projetos

Segundo Pellegrinelli e Garagna (2009) os EP apresentam uma variedade considerável de papéis e funções primárias. As funções são das mais diversas e podem variar de fornecimento de relatórios administrativos a consultorias para os gerentes.

A partir das definições apresentadas neste subcapítulo será elaborado um quadro de referência de funções do escritório de projetos, que consiste na redução das funções similares, consolidando-as em uma só definição. Sendo que o quadro de referência utilizado para a construção do instrumento de pesquisa - questionário, e a partir da coleta de dados será possível montar a proposta de modelo de EPs para órgãos da administração pública.

Cleland e Ireland (2002) relacionam 17 funções que se desdobram em 58 serviços prestados pelo EP conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Funções desempenhadas pelo escritório de projetos.

Área de trabalho	Serviços prestados
Apoio para o planejamento do projeto	Manter a metodologia e as variações dos processos padrão Armazenar e atualizar as planilhas para o planejamento Armazenar e recuperar as lições aprendidas Manter as medidas de progresso Disponibilizar consultas sobre estimativas de custos e prazos
Auditoria do projeto	Processar listas de comprovação das “ <i>milestones</i> ” Apoiar a intervenção em um projeto devido a deficiências Manter um registro das ações corretivas
Apoio para o controle do projeto	Manter um registro e o acompanhamento do controle de mudanças Manter as ações de controle de mudanças e os elementos de conclusão Validar as respostas de tempo de trabalho, e acompanhar Efetuar análises de tendências dos avanços Apoiar a elaboração de informes sobre o andamento do projeto Efetuar sínteses e resumos dos projetos
Apoio para a equipe do projeto	Participar dos exercícios de integração da equipe Ensinar e dirigir as técnicas de gerência de projetos
Desenvolvimento de habilidades para gerência de projetos	Efetuar avaliações de habilidades para projetos futuros Participar das avaliações do rendimento do projeto Apoiar a aprendizagem contínua das equipes de projetos Manter as linhas básicas e as mudanças na metodologia do projeto
Manutenção do processo de gerência de projetos	Identificar as demandas gerais de treinamento para o processo Manter políticas, procedimentos e práticas para a gerência de projetos Institucionalizar a gerência de projetos

Quadro 5 – Funções desempenhadas pelo escritório de projetos. (continuação).

Recursos para a gerência de projetos	Avaliar as necessidades de ferramentas para os projetos e a organização Avaliar a idoneidade e a compatibilidade das ferramentas atuais com o projeto Coordenar o treinamento em ferramentas das equipes de projetos Proporcionar conhecimentos técnicos sobre as ferramentas Recomendar prioridades para os projetos novos
Apoio executivo para projetos	Recomendar a alocação de recursos entre os projetos Revisar as avaliações do rendimento dos projetos Servir como consultoria de gerência de projetos para executivos
Relatórios dos projetos	Coletar e validar a informação de forma periódica ou contínua Preparar e distribuir relatórios Preparar relatórios para os dirigentes
Problemas	Estabelecer um registro e rastrear os problemas para o gerente de projetos Fechar os problemas e depois de solucioná-los
Riscos	Manter história dos problemas para consulta Identificar, quantificar e mitigar os riscos Rastrear os riscos e fechar os eventos de risco Preparar planos de contingência
Itens de ações	Estabelecer um registro e o acompanhamento dos itens das ações Fechar os itens das ações depois de seu término Manter história de ações Preparar um plano de comunicações Atualizar o plano de comunicações, se necessário Distribuir relatórios para os <i>stakeholders</i> Manter cópias registradas das comunicações
Comunicações	Preparar os cronogramas em um sistema automatizado Manter o estado do cronograma conforme o progresso informado Produzir cronogramas, quando necessários
Cronograma	Preparar o orçamento Manter o orçamento baseado nos gastos Informar o estado do orçamento
Custos	Preparar planos de garantia e de controle de qualidade Manter os planos de garantia e de controle de qualidade
Qualidade	Preparar planos de testes e de demonstração Manter os registros dos testes
Consulta interna sobre gerência de projetos	Prover experiência em gerência de projetos para todas as fases do projeto, a fim de melhorar os planos, recuperar os projetos e aconselhar sobre técnicas e sucessos

Fonte: (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 61-62).

Dai e Wells (2004) apresentam seis funções para um escritório de projetos:

- Desenvolver e manter padrões e métodos de gestão de projetos: desenvolver conjunto de normas e métodos, que deve ser detalhado o suficiente para fornecer orientação, mas não tão excessivamente para inibir a criatividade;
- Desenvolver e manter arquivos históricos dos projetos: fornecer um arquivo centralizado para sistematicamente coletar e armazenar o conhecimento do projeto e outras informações sobre projetos

anteriores bem sucedidos ou não além de um banco de dados de lições aprendidas;

- Fornecer suporte administrativo ao projeto: oferecer auxílio na manutenção da pasta do projeto ou site, subsídio na geração de relatórios padronizados e fornecer uma “*war room*” para revisões e reuniões de normalização e assistência com o software de gerenciamento de projetos;
- Providenciar recursos humanos e pessoal de assistência: auxiliar na identificação da pessoa adequada para gerenciar um projeto e os requisitos de competências adequadas para a equipe do projeto, na coleta de dados para realizar avaliações de desempenho, no recrutamento de pessoal do projeto fora da organização e na concessão de prêmios ou outros tipos de reconhecimento extraordinário;
- Prestar consultoria e aconselhamento em gerenciamento de projetos: prover assistência em empregar metodologias GP e responder a eventos de risco, orientando sobre as medidas únicas que por vezes têm de ser tomadas para promover o sucesso do projeto;
- Providenciar e fornecer treinamento: atuar como líder no trabalho junto ao departamento de recursos humanos nas áreas de identificação do conjunto de habilidades necessárias, treinamento em GP e software relacionado, apoio financeiro para realizar o treinamento e treinamento um-a-um.

Para Hill (2004) as funções do escritório de projetos consistem em 20 funções divididas em cinco grupos, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Funções do escritório de projetos.

Grupo	Função
Práticas de Gerenciamento	Metodologia de gerenciamento de projetos Ferramentas de gerenciamento de projetos Padrões e métricas Gerenciamento do conhecimento do projeto
Gerenciamento de infraestrutura	Governança do projeto Avaliação Organização e estrutura Instalações e equipamentos de apoio
Integração de recursos	Gerenciamento dos recursos Treinamento e formação Desenvolvimento de carreira Desenvolvimento da equipe

Quadro 7 – Funções do escritório de projetos. (continuação).

Suporte técnico	Aconselhamento Planejamento do suporte Auditoria do projeto Projeto de recuperação
Alinhamento com o negócio	Gerenciamento do portfólio de projetos Relacionamento com o cliente Relacionamento com vendedor/contratante Desempenho dos negócios

Fonte: (HILL, 2004).

Ainda segundo o autor cada estágio de escritório, apresentado na subseção 2.1.1, vai implementar as funções de acordo com sua capacidade funcional, não é necessário a implantação de todas e normalmente ajustes e revisões serão realizadas. As funções são implementadas a partir do estágio dois do EP:

- Estágio 2: deve ter capacidade implementar todas as funções do EP;
- Estágio 3: tem a responsabilidade de examinar as necessidades do ambiente de gerenciamento de projeto em cada uma das 20 funções, portanto, deve adaptar cada função para o ajuste operacional otimizado e maximizado em benefício do negócio da organização;
- Estágio 4: a execução das 20 funções será reavaliada para introduzir capacidade ampliada de programas e da gestão do ambiente de gerenciamento de projeto; e
- Estágio 5: reavalia as 20 para que sejam adaptadas, ajustadas ou reformuladas para uso otimizado, incluindo a aplicação por outros EP subordinados.

Os autores Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006, p. 282), apresentam 15 funções para o EP:

- Conduz o encerramento do projeto, comunica e incorpora as lições aprendidas;
- Provê processos para alocação de recursos e gestão da capacidade;
- Provê mecanismos de suporte para times matriciais;
- Provê treinamento e acompanhamento para os gerentes de projetos;
- Desenvolve, mantém e administra as políticas corporativas da gestão de projetos;

- Usa processos para assegurar que os times de projetos estejam alinhados com os processos de seleção, priorização e execução de projetos;
- Provê padrão metodológico para gerenciar projetos;
- Contribui para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;
- Tem a informação necessária, baseada nos recursos disponíveis, para acelerar ou retardar a entrega de projetos;
- Garante a conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos;
- Assegura que projetos similares executados com metodologia/processos consistentes sejam replicáveis;
- Tem a responsabilidade pelos relatórios de progresso e realinhamento de projetos;
- Trabalha somente com projetos relacionados aos objetivos estratégicos do negócio;
- Os projetos gerenciados pelo escritório de projetos têm relações diretas com as estratégias e os planos operacionais da organização; e
- O escritório de projetos tem suporte/patrocínio da alta administração.

Para efeitos da construção do quadro de referência a função “O escritório de projetos tem suporte/patrocínio da alta administração” não foi considerada como uma função, pois conforme os autores Patah e Carvalho (2009, p. 305) este é um aspecto da implantação de um EP. Para Alves (2009, p. 35) é fundamental que a alta administração esteja comprometida com a implantação e que atue junto às gerências das áreas envolvidas para conscientizar e buscar o comprometimento em relação à metodologia de GP e aos objetivos do EP.

Os autores Hobbs e Aubry (2007) identificaram em revisão da literatura 27 funções e papéis para o escritório de projetos, estas funções identificadas seriam posteriormente utilizadas para a realização de uma pesquisa com 500 respondentes majoritariamente do Canadá, Estados Unidos e Europa que deveriam elencar a importância de cada uma das funções dentro do EP, o Quadro 8 apresenta o resultado da pesquisa.

As funções são divididas em 5 grupos, pois pode-se reduzir a lista de funções por uma estrutura simples de definição dos papéis que podem ser assumidos pelo EP, os grupos são (HOBBS e AUBRY, 2007):

- Grupo 1: Desempenho do projeto de monitoramento e controle;
- Grupo 2: Desenvolvimento de Competências de Gerenciamento de Projetos e Metodologias;
- Grupo 3: Gerenciamento de Múltiplos Projetos;
- Grupo 4: Gestão Estratégica; e
- Grupo 5: Aprendizagem Organizacional.

As funções “Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos”, “Gerir as interfaces com os clientes” e “Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projetos” não estão relacionadas a nenhum grupo. Os grupos e a importância atribuída para cada função pelos respondentes constam no Quadro 8.

Segundo os autores todas as 27 funções são importantes e o “resultado ilustra novamente a extrema variedade encontrada entre os EP diferentes em diferentes organizações, e à dificuldade em fornecer uma descrição simples e precisa do que são e quais os papéis que eles preenchem”.

No Brasil o PMI Chapters (2012), utiliza as mesmas funções propostas por Hobbs e Aubry (2007) com adaptação de algumas terminologias para realizar anualmente a pesquisa PMSurvey, na pesquisa de 2012 participaram 730 organizações que declararam quais funções eram executadas pelo EP, portanto na pesquisa do PMI Chapters o resultado é baseado nas organizações respondentes, os dados da pesquisa constam no Quadro 8.

Quadro 8 - Funções do EP na pesquisa de Hobbs e Aubry (2007) e pesquisa PMI Chapters (2012).

Pesquisa	Hobbs e Aubry (2007)			PMSurvey (2012)	
Funções	Grupo	Importância	Posição	Organizações respondentes	Posição
Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração	1	83%	1	83.3%	1
Desenvolver e implementar uma metodologia padrão	2	76%	2	71.9%	3
Monitorar e controlar o desempenho do projeto	1	65%	3	76.6%	2
Desenvolver competências pessoais, incluindo treinamento	2	65%	4	54.0%	6
Implantar e operar um sistema de informação do projeto	1	60%	5	56.3%	5
Prover aconselhamento à alta gerência	4	60%	6	45.3%	11
Realizar coordenação entre projetos	3	59%	7	49.7%	7

Quadro 9 - Funções do EP. (continuação).

Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	1	58%	8	29.6%	19
Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	2	55%	9	58.7%	4
Monitorar e controlar a performance do escritório de projetos	5	50%	10	48.9%	9
Participar do planejamento estratégico	4	49%	11	46.0%	1
Providenciar aconselhamento para os gerentes de projetos	2	49%	12	44.9%	12
Gerir um ou mais <i>portfólios</i>	3	49%	13	33.7%	17
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	3	48%	14	37.5%	14
Gerir arquivos e documentos dos projetos	5	48%	15	49.4%	8
Gerir um ou mais programas	3	48%	16	23.4%	23
Conduzir auditoria nos projetos	5	45%	17	35.6%	15
Gerir as interfaces com os clientes	-	45%	18	26.3%	21
Fornecer um conjunto de ferramentas sem o esforço para padronizar	2	42%	19	16.0%	25
Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	-	42%	20	28.2%	2
Alocar recursos entre os projetos	3	40%	21	29.9%	18
Realizar revisões de pós-projeto	5	38%	22	40.8%	13
Implementar e gerir banco de dados de lições aprendidas	5	34%	23	34.6%	16
Implementar e gerir banco de dados de riscos	5	29%	24	22.4%	24
Gerenciar benefícios	4	28%	25	12.6%	27
Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos	4	25%	26	24.1%	22
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projetos	-	22%	27	15.3%	26

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Hobbs e Aubry (2007) e PMI Chapters (2012).

Comparando as posições de cada função, percebe-se que algumas funções têm percentuais, seja de importância ou quantidade de respondentes, similares em ambas as pesquisas como é o caso de: Reportar o status do projeto para a alta administração; Implantar e operar um sistema de informação do projeto; Realizar coordenação entre projetos; Providenciar aconselhamento para os gerentes de projetos; Identificar, selecionar e priorizar novos projetos; e Implementar e gerir banco de dados de riscos.

Esta diferença da classificação das funções é característica dos ambientes e tempo pesquisados, enquanto Hobbs e Aubry (2007) realizaram a pesquisa no Canadá, Estados Unidos e Europa e publicaram a mesma em 2007 o PMI Chapters (2011) realiza a pesquisa anualmente (desde 2003) no Brasil. Os resultados da pesquisa demonstram a hipótese de que "as estruturas, funções e legitimidade de EP variam significativamente de uma organização para a outra". (HOBBS e AUBRY, 2007).

Menezes (2009, p. 222) classifica em três grupos as atribuições para o EP detalhados no Quadro 10.

Quadro 10 – Atribuições de um escritório de projetos

Grupo	Definição	Atribuições
Suporte a função de GP	Garante condições para que projetos possam ser desenvolvidos	Definição de políticas de GP; Definição de processo de GP; Metodologia: desenvolvimento e manutenção de padrões; Participar no gerenciamento do cadastro do projeto; Seleção e priorização de projetos internos; Conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividade do projetos; Gestão dos resultados e objetivos atingidos com o projeto; Liberação a tempo de informações precisas sobre os projetos; Análise do orçamento e cronograma; Decisão sobre quais projetos informar, para ações da organização; Pesquisa intermediária de clima junto ao cliente; Auditoria dos projetos (revisões/melhorias internas); Administração de terceiros; Eventos em GP (cursos, palestras, etc.); Infraestrutura e software em GP; Estruturar a potencialização de novas ideias; Recrutamento de pessoal; Definição do ferramental de apoio.
Suporte aos profissionais dos projetos	Suporta s profissionais de gestão de projetos, procura as melhores condições para que estes possam exercer sua função de gestor de forma plena	Treinamentos (organizar e conduzir); Workshops; Desenvolvimento de um plano de carreira para a gestão de projetos; Avaliação de perfil para a gestão de projetos; Coaching e apoio (consultoria interna); Gestão de competências; Visão crítica sobre a alocação de recursos de gestão; Organizar a base de conhecimento (identificação, captura, recuperação, compartilhamento e avaliação dos ativos); Política de certificação de profissionais de projetos; Supervisionar os gerentes do projeto; Recursos e patrocínio.
Desenvolvem função de EP	Aplica-se ao desenvolvimento e a manutenção do próprio escritório de projetos, enquanto a entidade que necessita ser divulgada, requisitada e ter seus resultados reconhecidos na organização.	Endomarketing; Portal do PMO; Definição de processos; Gestão das informações do portfólio de projetos e serviços; Planejamento estratégico de projetos (portfólio de projetos); Fornecer gerentes de projetos para a organização; Avaliação da disposição de mudança da organização, incluindo barreiras culturais; Plano de ação para o crescimento do nível de maturidade em GP.

Fonte: Adaptado de Menezes (2009).



Maximiano (2010, p. 203) aborda quatro pontos básicos, referente às funções do EP:

- a) Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas;
- b) Oferecer serviço de gerenciamento, treinamento e documentação;
- c) Garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; e
- d) Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar os mesmos para os patrocinadores.

Cabe ainda citar as funções de EPs definidas pelo PMI (2008) que consistem em:

- Gerenciamento de recursos compartilhado entre todos os projetos alocados no EP;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas; e
- Coordenação das comunicações entre os projetos.

Pode-se contar que 97 funções foram elencadas neste subcapítulo, estas apresentadas por oito autores, no entanto podem ser agregadas mais funções dependendo tipo de EP com o qual se está atuando. Para (COTA, 2011, p. 48) quando se trata de funções percebe-se que o escritório de projetos é um prestador de serviços, um fornecedor de informações e orientações a vários clientes.

Portanto as organizações devem conhecer as suas necessidades de gestão de projetos, para melhor gerenciar as funções que o EP desempenha, além de conhecer outras experiências de EP realizadas em outras organizações, independente do mercado de atuação e o porte da mesma, contribui para a definição do papel do EP.

### 2.1.3 Trabalhos correlatos sobre de escritório de projetos

Este subcapítulo é destinado a apresentar experiências de EP que foram base para pesquisas científicas, demonstrando a gama de possibilidades de utilização de um EP e áreas de aplicação.

A decisão da implantação do escritório de projetos deve contar com o apoio da alta administração que deve também ter conhecimentos acerca do assunto. Antes de iniciar o projeto de implantação organizações tem buscado realizar um benchmark com outras organizações, ou seja, conhecer em um ambiente real como foram realizados os processos.

Maximiano e Anselmo (2006) realizaram um estudo de caso em uma organização do setor de telecomunicações para comparar a implantação e utilização do EP como instrumento de apoio a GP e implementação de estratégias, do qual concluíram que o EP conseguiu unificar as metodologias de gerenciamento de projetos, além de atuar como gestor dos recursos financeiros e humanos, ainda assim a unidade não conseguiu expandir em sua totalidade de funções, pois não havia apoio da alta administração.

Albuquerque (2006) realizou uma pesquisa na área de tecnologia da informação de uma organização com a finalidade de analisar o processo de implementação do EP na organização e identificar por que a organização investiu nesse empreendimento, quais os fatores facilitadores e dificultadores da implantação. Da análise das entrevistas o autor identificou os seguintes resultados de implantação do EP:

- Motivadores: o principal motivador foi a determinação do alto executivo da área a qual pertence estrutura de tecnologia da informação e a inclusão de objetivos secundários, que auxiliavam os gestores na elaboração e condução dos projetos;
- Reflexos positivos: conhecimento sobre a demanda; melhora na especificação do projeto o que reflete na avaliação; estabelecimento de compromisso com os usuários; seleção dos projetos, controle e visibilidade do portfólio;
- Pontos negativos (ou para melhoria): o processo não levou em consideração as diversas áreas de tecnologia da informação; não

houve publicação do portfólio; processo de gerenciamento de mudança não definido, falta capacitação adequada; sistema de registro e acompanhamento das demandas complicou o processo; dar ainda mais rigor na definição de escopo e negociação de requisitos; definir um processo de revisão dos projetos concluídos;

- Fatores que dificultaram: o planejamento da implementação incompleto e pouco divulgado; a capacitação insuficiente; comunicar claramente aos envolvidos os controles estabelecidos; a burocracia era redutora de agilidade; controle da qualidade deficiente; e
- Fatores que facilitaram: percepção das vantagens de se organizar a condução dos projetos na área; a oportunidade de aprender uma nova técnica; visão de que o EP poderia organizar a carga excessiva de trabalho e evitar os conflitos das constantes renegociações de prazos; melhoria da visibilidade do portfólio de projetos; controle de custos dos projetos.

Sum *et al.* (2008) analisaram uma produtora de petroquímicos que atuava por meio de gestão de portfólio, sendo que o EP instalado na organização era de caráter estratégico, mas não era o responsável integral pelos projetos e padronização do método de gestão de projetos. Com a aquisição desta empresa por outra que também atuava por projetos, porém sem a mesma eficiência da outra empresa, foi necessário integrar os processos e realinhar a gestão de projetos. A empresa compradora optou por adotar algumas metodologias de GP que já estavam consolidadas na organização adquirida. Desta forma o EP passou a assumir outras funções e a ter mais autonomia. No processo de padronização da GP resistências foram sendo encontradas e quebradas devido a capacitações e treinamentos que mudaram a cultura de gestão de projetos única

Aubry, Hobbs e Thuillier (2008) investigaram quatro organizações, que fornecem projetos para cliente de três setores econômicos (serviços financeiros, telecomunicações e vídeo *games*). A finalidade do estudo era extrair do processo histórico dos EP destas organizações fatores que corroborassem para desenvolver uma teoria sobre escritório de projetos e assim evidenciar que os escritórios de gerenciamento de projetos e o gerenciamento de projeto organizacional podem ser compreendidos como parte de um processo dentro de um contexto organizacional. Isto significa que conforme a organização passa por mudanças a forma como os

projetos são gerenciados, vão sendo adaptados. As investigações demonstraram que, para compreender o EP é necessário identificar contexto em que o este está localizado e a evolução do presente contexto. Também deve-se considerar que a relação entre o EP e a organização em que é incorporado, é bidirecional, ou seja, o EP e a organização adaptam-se e evoluem construindo um contexto em conjunto.

Moreno Junior e Silva (2010) estudaram como a implantação de um EP pode auxiliar as organizações a alcançarem maior eficácia e eficiência na execução e controle de projetos na área de tecnologia da informação de uma empresa de serviços de telecomunicações. O EP da empresa consistia em uma unidade central contratado de uma empresa externa independente que gerenciava um projeto e cada fornecedor possuía sua estrutura particular de EP, que era responsável por interagir com o EP geral. Posteriormente passou a fazer uso de um EP departamental com funções educacionais e estratégicas, mas que não desempenhava funções de execução ou de suporte e tornou-se, uma parte integrante da estrutura funcional da organização, era a única unidade dentro da estrutura de tecnologia da informação que tinha profissionais com dedicação exclusiva às atividades de projetos. Os benefícios obtidos com a implantação do EP nesta organização foram:

- Maior escalabilidade das estruturas e processos de GP;
- Taxa alta de sucesso de projetos;
- Possibilidade de padronização, customização e melhoria dos processos de GP;
- Visão integrada dos projetos em andamento e a serem empreendidos na organização;
- Centralização e otimização das comunicações com a alta gerência da empresa;
- Institucionalização de mecanismos (formais e informais) de troca de conhecimentos e de desenvolvimento dos profissionais de gerência de projetos; e
- Conscientização de usuários e patrocinadores sobre seu papel e responsabilidades na definição e execução de um projeto.

Apesar das experiências demonstrarem a aceitação das organizações pela unidade de gestão de projetos, ou seja, o escritório de projetos os resultados destes

estudos não devem ser generalizados, contudo servem de espelho para sustentar uma implantação e atuação de um EP na organização e de argumentos da alta administração junto às partes interessadas.

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS EM ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Anteriormente à disseminação da gestão de projetos nas organizações os projetos eram executados pelos governos e conforme Rorato e Dias (2011) especificamente para áreas militares, projetos espaciais e posteriormente foi difundido pela área da construção. Os executores dos projetos consistiam em empresas que prestavam serviços ao governo.

Por ser uma gestão orientada pra resultados, órgãos e empresas públicas têm aderido a GP para executar diferentes projetos, fazendo cumprir para cada projeto a entrega no prazo e com a qualidade planejada.

Para Rorato e Dias (2011) o uso de ferramentas de gestão de projetos pode trazer eficiência à Administração Pública - AP, porém ainda segundo Silveira e Oliveira (2008) e Rorato e Dias (2011) devido às características peculiares do setor público a adoção plena das ferramentas de gestão acaba comprometida. Algumas destas características estão ligadas as esferas de governo, nacional, estadual e municipal, já que cada uma é destinada a prestar um tipo de serviço e têm suas leis e regimentos diferentes de um para outro.

Contudo é fato que a função da - AP não é a execução de projetos, basicamente no Brasil a administração pública é burocrática e seus serviços são aqueles essenciais à sociedade como educação, saúde, segurança, infraestrutura, entre outros. Porém para Silveira e Oliveira (2008):

A crise do Estado, iniciada em quase todo o mundo a partir da década de 70 e que se intensificou na década de 80, foi marcada por dificuldades fiscais e pelo esgotamento do modelo burocrático de gestão. Este modelo tornou-se ineficiente na administração dos recursos públicos e no atendimento das necessidades e demandas da sociedade.

Sendo assim, a adoção da gestão de projetos consiste em um novo cenário que demanda ações rápidas na prestação de serviços públicos. Contudo projetos

públicos não são executados para a competitividade, mas podem ser utilizados para agregar valor, e assim mudar o desempenho do Estado como gestor público, o que de certa forma traz benefícios para a sociedade, que podem ser traduzidos em elevação dos indicadores de investimento, evitando evasão de empresas.

No entanto os projetos públicos são determinados pela agenda do governo, têm que ser aprovado e orçado com antecedência e são agrupados como programas a partir de um orçamento e perspectiva de controle, as interdependências do projeto são mais claramente identificados e documentados e os ciclos de orçamento exigem que os projetos sejam mais orientados estrategicamente do que os do setor privado. (PMI, 2006, p. 7).

Devido às características do ambiente da AP existem diversos fatores que influenciam a adoção e gestão de projetos dentro de um órgão ou instituição pública estas influências organizacionais, conforme Quadro 11, ocorrem devido ao tipo de governo, representantes eleitos e forma de escolha dos funcionários.

Quadro 11 – Influências organizacionais nos projetos públicos.

Influências organizacionais	Fatores
Sistemas organizacionais	<p>Orçamento e processo para projetos do governo são controladas pela política e leis;</p> <p>Fundos são orçados por um período de tempo específico;</p> <p>Projetos competem por novos financiamentos a cada ano fiscal;</p> <p>Sistemas organizacionais e programas de governo que garantam que os projetos atendam aos padrões exigidos para a entidade governamental podem causar atrasos no progresso do projeto;</p> <p>Muitas vezes, o escritório do programa é separado do escritório do projeto;</p> <p>Sistema de comunicação deve ser aberto e ativo para manter as partes interessadas informadas de todas as alterações possíveis para o status do projeto;</p> <p>Sistemas em vigor para os contratos públicos são fortemente regulamentados, e as consequências para a não conformidade podem ser grave, dependendo da natureza da infração;</p> <p>Sistemas de resolução de conflitos e questões abertas variam de acordo com a organização, mas é tipicamente coberta nas políticas e diretrizes publicadas pela organização;</p> <p>Sistemas de coleta, gerenciamento e manutenção de registros do governo são obrigados a cumprir as normas definidas pela lei;</p> <p>O arquivo de projeto deve ser mantido pelo número necessário de anos e no formato exigido como prescrito pelo governo.</p>
Cultura e estilos organizacionais	<p>Requisitos de comunicações exclusivos para planejamento do governo se referem principalmente à criação de uma cultura de compartilhamento de informações em uma burocracia funcional;</p> <p>Departamentos governamentais não são projetizados;</p> <p>Medição de desempenho no governo é susceptível de envolver o exame minucioso por agências independentes;</p> <p>A capacidade dos cidadãos em muitos países para ver quase todos os registros do governo, com algumas exceções não absolutas (solicitado pelo sigilo e invasão de leis de privacidade), pode restringir os gerentes de projetos em manter as informações confidenciais.</p>

Quadro 12 – Influências organizacionais nos projetos públicos. (continuação).

Estrutura organizacional	<p>Políticas organizacionais determinam a estrutura organizacional utilizada no gerenciamento de projetos;</p> <p>A organização só pode ter poderes específicos (por exemplo, executivo ou legislativo);</p> <p>Diferentes níveis de governo podem ter necessidades diferentes e separadas para a aprovação do projeto;</p> <p>Característica fundamental dos governos é a presença da oposição;</p> <p>Os gerentes de projeto devem estar cientes de que o projeto ou a política que faz com que o projeto exista está susceptível de ser sujeita ao exame ativamente hostil da oposição;</p> <p>As políticas do governo vão mudar durante o curso de uma mudança na liderança;</p> <p>O sistema de mérito está ganhando popularidade como uma maneira de preservar a neutralidade no serviço público.</p>
O papel do escritório de projetos	<p>Escritórios de gerenciamento de projetos podem ser vitais para o sucesso de projetos públicos;</p> <p>A capacidade de fornecer atualizadas fontes de informações sobre o projeto pode ser muito importante para a vida continuada do projeto e o sucesso da transição de uma fase de projeto para outro;</p> <p>Projetos públicos têm diversos envolvidos nas operações e supervisão das atividades do projeto, e essas relações complexas seria mais difícil de coordenar sem um escritório de projetos;</p> <p>O escritório de projetos em pleno funcionamento dependerá do tamanho e da complexidade do projeto em questão;</p> <p>Um PMO bem concebido e desenvolvido facilita a participação ativa e revisão de todas as partes;</p> <p>Também pode servir como repositório para todos os registros do projeto, incluindo correspondência, memorandos, relatórios (escrita ou eletrônica), apresentações de conteúdo, e quaisquer outros documentos que descrevem e detalham o projeto.</p>

Fonte: Adaptado do (PMI, 2006, p. 15)

Além disto, na administração pública:

“O ciclo eleitoral exerce uma influência organizacional intensa em projetos do governo e, conseqüentemente, os projetos devem demonstrar o sucesso da política. Se houver uma mudança na liderança do governo, existe a possibilidade de uma reversão ou mudança na política, o que pode afetar drasticamente a vida do projeto”. (PMI, 2006, p. 15)

Neste caso o papel da GP é introduzir um novo modelo de gestão com objetivo de modernizar o Estado buscando associar redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. (SILVEIRA e OLIVEIRA, 2008). Conforme PMI (2006, p. 25) os motivos mais comuns para iniciar os projetos no setor público estão relacionados às necessidades de saúde, segurança, ambientais e socioeconômicas.

Ainda a GP pode ser utilizada como forma de obter financiamento de algumas atividades governamentais por meio de aportes de recursos oriundos de outras esferas governamentais e instituições financeiras, como é o caso de instituições de

pesquisa ou ainda por meio da contratação de organizações prestadoras de serviços. (NASCIMENTO, *et al.*, 2011).

As características que diferenciam os projetos públicos dos executados por organizações privadas constam no Quadro 13.

Quadro 13 – Características de projetos públicos.

Características	Definição
Restrições legais sobre os projetos do governo	São submetidos às mesmas leis e regulamentos que projetos privados e também a leis e regulamentos específicos, que são estabelecidas por outros órgãos, aos quais deve ser solicitada autorização para ir além dos limites estabelecidos.
Prestação de contas ao público	Nos projetos públicos os participantes do processo de prestação de contas são externos e internos ao órgão do governo. Estes participantes têm o direito de contestar ou protestar de uma decisão tomada para o projeto.
Utilização dos recursos públicos	A execução do orçamento consiste em três passos: 1) Os fundos são comprometidos através de uma resolução sobre o orçamento que reflete o consenso do corpo legislativo; 2) Os fundos são destinados quando uma ação de aquisição é realizada; e 3) Os fundos são desembolsados quando os bens são entregues ou serviços são prestados.

Fonte: Adaptado do (PMI, 2006, p. 5).

Estas são características específicas da AP e por terem um ambiente muito específico e processos de mudança estarem ocorrendo na gestão pública, pesquisadores buscam compreender a relação da administração pública e os fatores de adesão pela gestão de projetos e pelo escritório de projetos.

Mesmo sendo elemento de interesse em órgãos e empresas públicas percebe-se que ainda há fatores que travam a adesão da gestão de projetos, todavia não são idênticos em todos os setores públicos, mas podem preconizar uma lista de itens que devem ser verificados para a tomada de decisão de implantar a gestão e/ou escritório de projetos.

Rorato e Dias (2011) realizaram estudo na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Governo do Estado de Minas Gerais e conforme Quadro 14 identificaram os seguintes fatores de risco na gestão de projetos em instituição pública.

Quadro 14 – Fatores de risco em GP em instituição pública.

Fatores	Subfatores
Desprestígio moral do Estado	Descrença histórica de servidores públicos e da sociedade no êxito de projetos governamentais; Constante divulgação de atos ilícitos praticados por entes públicos;
Perpetuação de antigos modelos de gestão	Ausência de estímulo a novas ideias e apegos burocráticos; Gestores há muito tempo nos cargos, sem atualização profissional;



Quadro 15 – Fatores de risco em GP em instituição pública. (continuação).

Problemas éticos, legais e de legitimação	Limitações de atuação da gestão pública pelo fato de se fazer somente o previsto em lei; Conflitos constantes entre discussões éticas e morais;
Desequilíbrio entre cargos	Existência de cargos com grande volume de trabalho em detrimento de outros com pouco, cargos estáveis e não estáveis prejudicando a composição de uma equipe de projeto; Problemas com trocas constantes de cargos em comissão;
Descontinuidade administrativa	Mudança constante dos planos de governo em virtude de eleição e carência de autonomia administrativa em vários órgãos;
Inadequação do quantitativo de pessoal	Carência de mão de obra para a destinação específica no trabalho em um projeto e/ou para a concepção de novos projetos;
Falta de adequação da infraestrutura	Ausência de um layout favorável a comunicação entre equipes de projeto; Estruturas hierárquicas que não favorecem a gestão do projeto
Fragilidade do sistema de recompensas	Políticas de remuneração por desempenho inconsistentes; Ausência de planos de recompensa atrelados ao êxito de um projeto;
Coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios	Insatisfação profissional de servidores, incongruência entre objetivos pessoais e organizacionais; Resistência a mudanças no trabalho;
Nomeação de integrantes de equipe desqualificados	Probabilidade de indicações políticas na equipe sem a consideração do conhecimento técnico necessário;
Pouca flexibilidade orçamentária	Ajustes ou correções financeiras no projeto dependem de aprovações legislativas ou a inúmeras autorizações hierárquicas; Excesso de economicidade sobre tudo aquilo que é adquirido
Processo de aquisições moroso	Aquisições devem passar por licitação; Direito de recurso por parte de empresas perdedoras de uma licitação podem incorrer em atraso no planejamento dos projetos

Fonte: (RORATO e DIAS, 2011).

Furtado, Fortunato e Teixeira (2011) identificaram na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP) do Estado do Espírito Santo os seguintes obstáculos à implantação da GP:

- a) Ausência de cultura: representa um entrave para introdução metodologia e impossibilita o controle eficaz;
- b) Relacionamento interpessoal: interfere na produtividade dos projetos; e
- c) Hierarquia: representa um obstáculo inicial que é superado pela necessidade de produtividade.

Indo em outra direção o estudo de Nascimento, *et al.* (2011) realizado em secretarias estaduais em um determinado governo de Estado obteve os seguintes fatores que impulsionam a maturidade da gestão pública em projetos:

- a) Planejamento e controle: itens importantes para o sucesso dos projetos, pois delimita as ações em torno dos objetivos especificados para o projeto;
- b) Desenvolvimento de habilidades gerenciais: aspectos de treinamento estão relacionados com conhecimentos sobre aspectos organizacionais, uso e informatização de metodologias e mapeamento e padronização de processos;
- c) Ambiente de gestão de projetos: clima no setor, o incentivo à obtenção de certificações, o mapeamento das causas de fracasso dos projetos, a informatização dos setores e o alinhamento com os negócios da organização;
- d) Aceitação do assunto gerenciamento de projetos: conscientização das equipes da importância do assunto para a melhoria da eficiência e eficácia organizacional;
- e) Estímulo para desempenho: estímulo, por parte da organização, para o alcance de metas e resultados por meio de treinamentos internos, acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades dos gerentes;
- f) Avaliação de projetos e aprendizagem: consiste no retorno do investimento para a sociedade, desempenho do serviço, qualidade técnica, estruturação de banco de dados de lições aprendidas, avaliação da estrutura organizacional e ainda estabelecer uma dinâmica no qual seja possível compartilhar conhecimentos em torno de projetos já encerrados, evitando que erros cometidos anteriormente sejam repetidos e experiências de sucesso sejam reaproveitadas;
- g) Escritório de gerenciamento de projetos: visto como indutor de alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais, como um instrumento para acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento e para a criação de critérios de seleção de projetos; e
- h) Visibilidade dos gerentes de projetos: capacidade dos gestores em negociar, liderar, motivar e administrar conflitos de forma a obter visibilidade junto à comunidade empresarial.

Ainda segundo os autores estes fatores possibilitam identificar quais são os pontos de destaque para a melhoria além de criar uma ordem de prioridade que pode nortear o desenvolvimento de ações.

A partir dos fatores inibidores e dos fatores que estimulam a GP em instituições públicas gestores de órgãos públicos podem fundamentar seus projetos de implantação da metodologia, bem como utilizar tais estudos como justificativa para os demais pares dentro da própria instituição.

Segundo o estudo de Nascimento, *et al.* (2011) o escritório de projetos é um fator que segundo os gestores pesquisados estimula ou induz o alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, este já é um aspecto observado nas organizações privadas que tem aderido à unidade de EP.

### 2.2.1 Trabalhos correlatos de EPs em órgãos da administração pública

Este subcapítulo é destinado a apresentar trabalhos correlatos de EP atuantes em órgãos públicos, com a finalidade de identificar os tipos de EPs, funções que desempenham e projetos sob sua guarda, pois é importante conhecer o cenário e estudos semelhantes realizados no Brasil, e os processos de adaptação a introdução de um novo modelo de gestão pelos quais estes órgãos estão passando.

A necessidade de monitorar diversos projetos que devem ser executados e monitorados nas organizações públicas as conduz a optar por instalar um escritório de projetos, para realizar a gestão dos projetos, muitos deles relacionados à demanda de atendimento da população e que necessitam de investimentos em tecnologia e inovação.

Para Pinto e Silva (2009):

A forte pressão da sociedade civil também foi outro fator importante, visto que ela se torna cada vez mais exigente e passa a ocupar o status de “cliente do negócio”, exigindo melhorias contínuas dos processos públicos institucionais, fruto da inevitável comparação com as estruturas organizacionais do setor privado e do terceiro setor em especial, fazendo com que a administração pública busque a reestruturação dos seus processos e estabeleça um modelo gerencial com foco nos resultados em substituição progressiva ao modelo administrativo burocrático tradicional desfocado das suas funções primordiais.

Sendo assim a pressão por celeridade e transparência dos órgãos e empresas públicas impele a adoção de novos modelos de gestão. Segundo Viana (2012) deve haver uma adaptação, pois o desenvolvimento do país dependerá da capacidade de oferecer novos produtos e serviços. Ainda segundo o autor a “permanente inovação e os empreendimentos que visam à promoção da inovação, seja ela para um produto ou serviço, devem estar na agenda dos líderes, juntamente com o entendimento das mudanças do ambiente”.

Contudo a implantação de um escritório de projetos na AP também passa por barreiras devido às características peculiares a cada órgão e empresa pública e devido à adaptação necessária dos servidores para trabalhar com um novo conceito.

Rego e Silva (2011) identificaram os seguintes desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos pertencente ao governo do Estado do Rio de Janeiro (EGP-Rio):

- Falta de conhecimento do Estado nas metodologias de GP;
- Complexidade dos projetos;
- Barreiras impostas pelos órgãos vinculados; e
- Entraves culturais.

Os autores destacam que os principais desafios enfrentados foram:

- a) Obtenção do envolvimento da alta administração: necessidade de articulação institucional e de gestão administrativa para com a alta administração e aprovação para implantação; e
- b) Adaptação da estrutura institucional do Estado: dificuldades estruturais e institucionais; dificuldades em profissionalizar a gestão, dificuldade de se alterar uma cultura organizacional burocrática, patriarcal, baseada em poder político e de influência e estabilidade do funcionalismo público.

Apesar de haver desafios e fatores que inibem a implantação tanto da gestão de projetos quanto do escritório de projetos na AP esta nova modalidade de gestão já vêm sendo utilizadas por órgãos públicos como é o caso do Governo do Estado de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Pesquisas científicas de GP e EP em órgãos e empresas públicas.

Autor	Proposta do estudo	Metodologia	Denominação do EP	Alocação	Função	Tipos de projeto
Silveira e Oliveira (2008)	Comparar o nível de adequação dos projetos voltados para a infraestrutura de apoio ao desenvolvimento econômico com a metodologia do PMBOK	Levantamento de campo Questionário semiestruturado	Unidade de Apoio Gerencial aos Projetos Estruturadores (UAGP)	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do governo do estado de Minas Gerais	Acompanhar a implementação dos projetos estruturadores; e Coordenar a elaboração de relatórios.	Carteira de projetos estruturadores.
Pinto e Silva (2009)	Analisar qual o ganho real para sociedade nos quesitos de produtividade, economicidade e qualidade com a utilização da técnica da gestão de projetos voltada aos resultados	Estudo de caso Entrevistas Análise de documentos públicos	Escritório de Projetos Públicos – EGP-RIO	Secretaria de Estado da Casa Civil do governo do estado do Rio de Janeiro	Funções orientadas a organização; Gerenciar os projetos estruturantes; Capacitar os gerentes dos projetos; Padronizar as normas e procedimentos através da customização de modelos; Criar e atualizar um repositório de documentos; Revisar e analisar os projetos; Atuar como ponto único de controle e informação de todos os projetos do portfólio para a alta administração; Realizar a gestão de convênios do estado; e Estabelecer as melhores práticas de gestão de convênios.	Projetos estruturantes.
Pestana e Valente (2010)	Analisar se a implantação do EP e a adoção de GP melhoraram a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos e demais	Análise documental	Escritório de Gestão Estratégica da	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) do Espírito Santo	Apoiar a implantação de práticas de GP nas secretarias e demais órgãos da estrutura Melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos; Difundir a cultura de	Carteira de projetos nos eixos de atuação: pessoas; Inovação na gestão;

	ações prioritárias da secretaria e suas autarquias vinculadas através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e do suporte aos projetos e suas equipes.					gerenciamento de projetos Monitorar as atividades de GP.	Eficiência administrativa e controle do gasto; Tecnologia e ética pública.
Rego e Silva (2011)	Analisar os desafios enfrentados na fase de implantação do escritório de projetos, estruturado em desafios gerais e específicos às áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos	Pesquisa de campo Observação Entrevistas Semiestruturadas com perguntas abertas e diretas Questionário estruturado	Escritório de Projetos Públicos – EGP- RIO	Secretaria de Estado da Casa Civil do governo do estado do Rio de Janeiro	Monitoramento dos projetos estruturantes; Gestão de convênios; Coordenação de programas; e Captação de novos recursos.	Projetos estruturantes Convênios Projetos de segurança nacional.	
Viana (2012)	Discorrer sobre como gerenciar e conduzir um projeto em um contexto estratégico abordando o tema projeto, sua gestão, o que é projeto estratégico e a sua importância no atual contexto da Administração Pública Federal	Observações de campo	Escritório de Projetos Especiais para a Modernização da Gestão Pública (ESPRO)	Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento e Orçamento e Gestão	Propor, coordenar e apoiar a implantação de programas, projetos e ações estratégicas de inovação e aperfeiçoamento da gestão pública; e Adotar uma metodologia, pouco burocrática.	Projetos especiais e estratégicos.	
Palvarini (2012)	Contextualizar a gestão de projetos e apresentar o modelo básico de funcionamento do Escritório de Projetos	Pesquisa-ação			Gestão de projetos, articulação, controle e gestão do conhecimento.	Projeto de implantação do ESPRO.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se pelo Quadro 16 que os estudos ainda estão concentrados em poucas instituições, contudo alguns benefícios já são verificados.

Em Rego e Silva (2011) os fatores que traduzem a importância do EGP-RIO são:

- a) Informação sobre os projetos em andamento em tempo real para alta administração;
- b) Visualização de prazos e recursos previstos e realizados;
- c) Integração de secretarias e órgãos do Estado;
- d) Vinculação com a área financeira e orçamentária;
- e) Otimização da utilização dos recursos;
- f) Padronização dos processos;
- g) Realização de planejamentos mais efetivos; e
- h) Eficiência na implantação de projetos.

Para Palvarini (2012) a coordenação centralizada dos projetos estratégicos pelo ESPRO se justifica pela:

- a) A economicidade trazida pelo ganho de escala de uma estrutura central;
- b) O estabelecimento de padrões no modo de se implantar projetos, resultando em uma melhor compreensão e comparação da efetividade dos diferentes projetos;
- c) A possibilidade de se ter o gerenciamento de projetos estratégicos melhor organizado, oferecendo a capacidade de se reduzir a repetição de esforços em projetos similares.

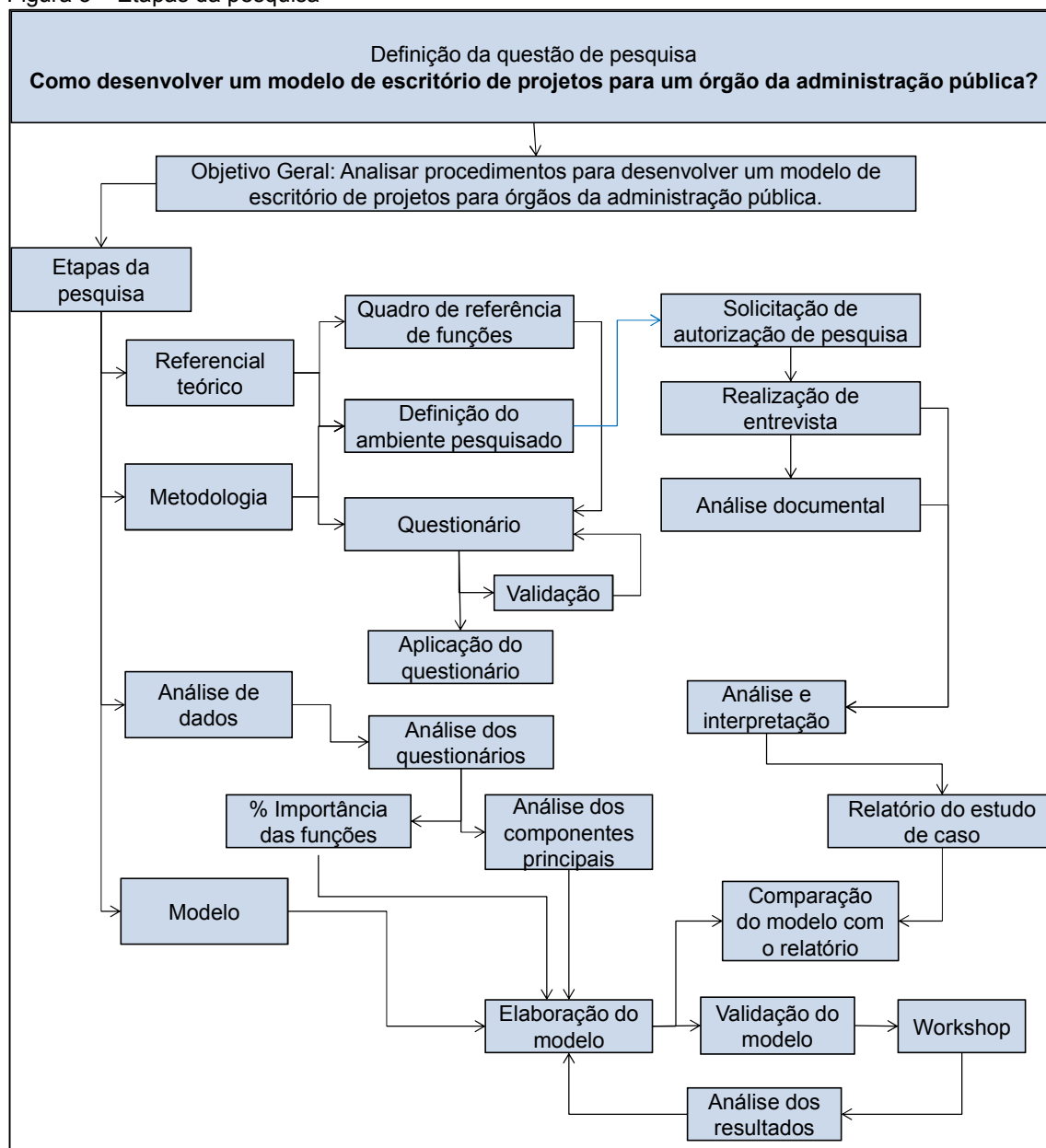
Segundo Viana (2012) espera-se que o ESPRO auxilie na “diminuição do custo Brasil e o consequente aumento na produtividade, no desempenho e na competitividade, proporcionando melhores condições de vida à sociedade”.

Estes resultados são somente exemplos e não cabem em generalizações, mas podem ser utilizados como benchmarking pelas instituições, pois apesar de a implantação ocorrer em órgãos públicos, estes têm características e atuações distintas, bem como os projetos e o EP tem suas finalidades e funções diferenciadas. Quando da opção da alta administração na implantação de gestão de projetos ou escritório de projetos os fatores ambientais internos e externos da organização devem ser levantados e um projeto deve ser planejado.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado a característica da pesquisa, procedimentos de campo, procedimentos de coleta e tratamento dos dados, ambiente pesquisado e as limitações da pesquisa. Para realizar a pesquisa foram realizadas as seguintes etapas, conforme Figura 3.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.



### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando as especificidades do órgão público em estudo, a possibilidade da aplicação do modelo em outras organizações e pelo resultado obtido na pesquisa não poder ser generalizado esta pesquisa tem caráter não experimental e será desenvolvida como estudo de caso.

O estudo de caso segundo Yin (2010, p. 26) é usado para contribuir com o conhecimento e surge quando há o desejo de entender os fenômenos sociais, o método permite que seja feita a retenção pelos pesquisadores das características significativas dos eventos.

Esta pesquisa pode ser classificada de propósito exploratória, com natureza de dados qualitativa e forma de obtenção dos dados realizada por meio de pesquisa de campo.

A pesquisa exploratória é a que tende a proporcionar informações sobre o assunto em estudo Andrade (2009, p. 114), este tipo de pesquisa é utilizada quando o tema é pouco explorado.

### 3.2 AMBIENTE PESQUISADO

O ambiente selecionado para realizar esta pesquisa foi a Administração Pública – AP que consiste em todos os entes ligados a União, Estados e Municípios onde “o exercício do poder é atribuído a órgãos distintos e independentes, submetidos a um sistema de controle para garantir o cumprimento das leis e da Constituição”. (PORTAL BRASIL, 2010).

A Lei 8.666/93 considera no Art. 6º, inciso XI:

“Administração Pública - a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas”. (BRASIL, 1993).

E conforme as leis 8.666/93, Art. 6º, inciso XII e 9.784/99, Art. 1º, 2º paragrafo, inciso I, órgão, entidade ou unidade administrativa são as vias de atuação da administração pública. (BRASIL, 1993) e (BRASIL, 1999).

Portanto o desenvolvimento da pesquisa se deu em um órgão público, vinculado ao Poder Judiciário, juntamente com o Supremo Tribunal Federal; Conselho Nacional de Justiça; Superior Tribunal de Justiça; Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; Tribunais e Juízes do Trabalho; Tribunais e Juízes Eleitorais; Tribunais e Juízes Militares; Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios, conforme artigo 92 da Constituição. (BRASIL, 1988).

No âmbito da Justiça do Trabalho os órgãos que atuam e operam são o Tribunal Superior do Trabalho e os Tribunais Regionais do Trabalho, artigo 111. Brasil (1988).

O órgão da AP a ser estudado é o Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná – TRT-PR que tem a finalidade salvaguardar as relações trabalhistas. Os TRTs consistem em:

Órgão de segundo grau de jurisdição trabalhista. Constituem a segunda instância, enquanto juízo competente para o julgamento dos recursos interpostos (ordinários, agravos de petição e de instrumento) contra as decisões das Varas do Trabalho. Constitui a primeira instância relativamente às ações de sua competência originária como, por exemplo, mandados de segurança, habeas corpus, ações rescisórias, medidas cautelares, os dissídios coletivos, inclusive em casos de greve, em que se decide se esta é abusiva ou não. (PORTAL TRT-PR, 2012)

A Justiça do Trabalho é dividida em 24 regiões, o TRT-PR equivale a 9ª região e seus órgãos são o Tribunal Regional do Trabalho e as Varas do Trabalho.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Gray (2012, p. 201) “o estudo de caso tende a se concentrar na coleta de informações atualizadas, envolve também observação direta e entrevistas sistemáticas além da documentação contemporânea”. Neste sentido processos devem ser desenvolvido de forma a corroborarem com a coleta de dados cuja

finalidade foi definir o contexto da organização quanto à gestão de projetos para proposição de um modelo de Escritório de Projetos.

Os procedimentos de pesquisa de campo utilizados para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, documental, questionários e entrevista para os quais foram desenvolvidas as ferramentas necessárias a operacionalização da pesquisa.

### 3.3.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para compor o referencial teórico sobre, projetos, gestão de projetos, escritório de projetos e administração pública, os materiais utilizados além de livros serão artigos, monografias, dissertações e teses acerca do assunto estudado.

A construção do referencial partiu de autores como Dinsmore (1999), Cleland e Ireland (2002), Kerzner (2006), PMI (2008) e Maximiano (2010), por considerar que este é um conhecimento que já se encontra mais sólido. Na perspectiva de corroborar para a pesquisa foram buscadas teses, dissertações, monografias e artigos por contribuírem com aplicações reais, visto que muitas consistem em estudos aplicados diretamente em organizações.

Com a definição do tema e ambiente de pesquisa foram realizadas as buscas preliminares de publicações com algum tipo de similaridade.

O propósito da pesquisa bibliográfica foi compor o referencial teórico e obter um quadro referencial de funções exercidas pelos escritórios de projetos, sendo que a finalidade é elaborar uma ferramenta para coletar as informações dentro da instituição pesquisada, para posterior verificação do que está sendo praticado e incluir no modelo de EP.

O levantamento das fontes de referência buscou estabelecer um corte para a linha de pesquisa, visto que a gestão de projetos é aplicável a diversas áreas, portanto foram definidas palavras-chave para o procedimento de busca nas bases de pesquisa.

As palavras chave utilizadas foram Escritório de Projetos relacionado com administração pública; órgãos públicos; projetos públicos e ainda as palavras Escritório de projetos – PMO; Gestão de projetos públicos; Órgãos públicos e

Administração pública. Para realizar as buscas foram aplicados filtros com a finalidade de restringir o número de retornos principalmente nas palavras-chave “Organização Pública”, “Órgãos Públicos” e “Administração Pública” que foram relacionados a “Escritórios de Projetos” e “Gestão de Projetos”. O uso de palavras-chave como “Modelo Escritórios de Projetos”, “Proposta de Escritórios de Projetos” e “Funções de Escritório de Projetos” retornam as referências já catalogadas.

As buscas foram realizadas em bases como Periódicos CAPES, Domínio Público, Banco de Teses Capes, SCIRUS, SCIELO, EMERALD, SCOPUS e IEEexplorer, além de buscas na Revista Produção Eletrônica, Revista Produção.

No entanto a busca por “Escritórios de Projetos”, com as palavras-chaves mencionadas acima, gerou um retorno amplo, portanto os materiais foram catalogados e foram retirados os materiais pertinentes. No entanto foram obtidos poucos retornos com relação a publicações desta temática em engenharia de produção, principalmente quando excluídos os estudos realizados em escritórios de projetos de tecnologia da informação em organizações privadas.

Por ser um item de importância para a construção do referencial da pesquisa buscou-se manter a organização necessária por meio da elaboração de uma planilha em *Microsoft Excel* para cadastro das fontes encontradas. As fontes foram classificadas de acordo com os elementos necessários a composição do referencial teórico.

Dentro das delimitações previstas nas palavras chave foram catalogados 70 fontes entre artigos, dissertações e teses, dos quais buscou-se analisar as referências dos materiais encontrados, com a finalidade de obter artigos que devido às palavras-chave cadastradas não foram retornados pelas bases, porém poderiam conter informações pertinentes a este estudo.

Para realizar o estudo do material catalogado foram utilizados 22 fontes (artigos, dissertações e teses) e ainda foram utilizados 20 livro entre os temas de gestão de projetos, escritório de projetos, metodologia científica e estatística, também foram utilizados 21 fontes entre sites, portais e artigos sobre gestão pública.

### 3.3.1.1 Quadro de referência teórico

O quadro de referência de funções do escritório de projetos é o principal norteador para se chegar ao objetivo geral, pois é a partir dele que será possível montar a proposta de modelo de EP para órgãos públicos.

A elaboração do quadro de referência partiu do referencial teórico e consiste na unificação das funções propostas pelos autores, Cleland e Ireland (2002), Dai e Wells (2004), Hill (2004), Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006), Hobbs e Aubry (2007), Menezes (2009), Maximiano (2010) e PMI (2008), com a consolidação do quadro obteve-se 97 funções. Contudo como muitas funções descritas pelos autores são similares, foram realizadas reduções, excluindo-se as funções que tinham a mesma definição e similaridades nas definições e consolidadas em uma única função.

Para proceder com a redução todas as funções foram agrupadas em uma planilha relacionada ao autor, as funções receberam uma numeração para identificação da similaridade e consolidação, por exemplo, a função “Fornecer suporte administrativo ao projeto” que é composta pelas funções:

- Fornecer suporte administrativo ao projeto (DAI e WELLS, 2004);
- Planejamento do suporte (HILL, 2004);
- Suporte a função de GP (MENEZES, 2009),

Como primeiro resultado foram elencadas 36 funções, que foram utilizadas para compor um questionário a ser aplicado no ambiente escolhido. Considera-se que pelo questionário ser oriundo do quadro de referência de funções catalogadas da literatura, pode ser parcialmente considerado validado, entretanto procedeu-se com validação do questionário como instrumento de coleta de dados que foi realizada com especialista e junto a profissionais do órgão estudado.

A validação do questionário apontou que ainda havia funções redundantes e outras que não constavam. Após este retorno foi realizado uma segunda análise e o quadro foi reduzido para 25 funções. O Apêndice A, apresenta o resultado da redução e o enquadramento atribuído às funções propostas na literatura.

### 3.3.2 Entrevista

A entrevista na organização foi realizada com a finalidade de identificar o ambiente pesquisado, extraindo na análise as características referentes à gestão de projetos e escritório de projetos.

A condução da entrevista seguiu a modalidade não estruturada e não dirigida, pois conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 199) possibilita maior flexibilidade e liberdade do entrevistado em emitir sua opinião e relatar experiências e onde o entrevistador é um incentivador, explorando amplamente a questão.

Para realizar a entrevista elaborou-se um protocolo que conforme Yin (2010, p. 106) “é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados”.

### 3.3.3 Pesquisa documental

Realizou-se a pesquisa documental com a finalidade de conhecer o ambiente pesquisado e os projetos que são realizados pelo órgão.

Segundo Yin (2010, p. 128) documentos são úteis mesmo que não sejam sempre precisos, portanto não devem ser tomados como registros literais dos eventos ocorridos, e nos estudos de caso o uso da pesquisa documental serve para corroborar e aumentar a evidencia de outras fontes.

Pelo ambiente de pesquisa ser um órgão público forma buscadas as informações, que estão disponibilizadas em formato virtual no site da instituição, tendo como finalidade compor o ambiente e antecipadamente identificar a cultura em gestão de projetos.

Posteriormente buscou-se realizar a pesquisa com documentos internos fornecidos pela organização para identificar os processos de gestão projetos, ferramentas utilizadas e o tipo de estrutura organizacional. A entrevista com a coordenação de projetos buscou identificar informações não localizadas pela pesquisa documental.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste subcapítulo apresentam-se os instrumentos de pesquisa que foram utilizados para coleta de dados junto ao órgão pesquisado.

#### 3.4.1 Protocolo de entrevista

O protocolo de entrevista foi utilizado para inserir um padrão, servindo para identificar a pesquisa e pesquisador, bem como organizar os dados coletados de forma similar.

Após a realização da entrevista, que foi gravada, procedeu-se com a transcrição dos dados, seguidos do envio para aprovação do entrevistado. Posteriormente a aprovação da transcrição era analisada e seus dados inseridos no relatório do estudo de caso, subcapítulo 4.1.

O protocolo de entrevista encontra-se no Apêndice B e é dividido nos seguintes itens: Dados sobre o entrevistado e da entrevista; Dados sobre a pesquisa; Questões de entrevista.

As questões utilizadas na entrevista encontram-se no Apêndice C e consistiram em questões sobre Cultura organizacional em gerenciamento de projetos; Processos, metodologia e ferramentas de gerenciamento de projetos; e Atuação do Escritório de Projetos.

#### 3.4.2 Questionário

O questionário proposto é um desdobramento do quadro de referência de funções do escritório de projetos levantadas na literatura. O instrumento de coleta de dados consta no Apêndice D, sua aplicação foi direcionada a gerentes de projetos que deviam atribuir a importância das funções relacionadas, comparando com as atividades de gestão de projetos na organização em que atua.

Os respondentes atribuíram notas por meio da escala *Likert* de 7 (sete) pontos além de indicarem outras funções que não constassem na lista. O uso da escala *Likert* torna-se pertinente, pois consiste em uma serie de itens com os mesmos valores, destinado a medir um conceito (VIEIRA, 2009, p. 73). No caso deste questionário optou-se por conceituar somente os extremos, assemelhando a escala com uma escala diferencial semântica que é uma classificação linear numérica onde os dois extremos são explicados com palavras. (VIEIRA, 2009, p. 43).

Os conceitos para os extremos consistiram-se de valor 1 (um) quando o respondente considerava a função pouco importante e valor 7 (sete) quando considerava a função extremamente importante. O questionário foi aplicado aos gerentes de projeto e equipe de projetos do órgão pesquisado e foi disponibilizado em formato eletrônico em ferramenta do Google formulários.

#### 3.4.3 Validação do modelo de EPs para órgão público

A validação do modelo tem como propósito apresentar os resultados da presente pesquisa para o órgão estudado. A validação pode consistir em entrevistas ou workshop onde utiliza-se um protocolo de percepções do participante, onde este pode comentar suas impressões sobre a pesquisa e a usabilidade do modelo.

O roteiro para workshop e entrevista consistem em apresentação da pesquisa e resultados, protocolo de reflexão individual, protocolo de debate em grupo e avaliação final, constantes no Apêndice G.

### 3.5 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa consiste em todas as pessoas que compõem o quadro funcional do TRT-PR, no entanto faz-se importante aplicar o questionário somente com pessoas que atuam com gestão de projetos. Segundo o TRT-PR a



população deste universo é formada por 50 indivíduos entre gerentes e equipe de projetos.

O instrumento de pesquisa foi encaminhado aos gerentes e equipes e esperava-se que todos os questionários fossem retornados, no entanto foram respondidos 13 questionários que representam 26% dos indivíduos pesquisados.

Com os resultados dos questionários foi possível obter a importância das funções dos EPs e a análise dos componentes principais para definição do Modelo EPs do estudo de caso.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa e qualitativa sendo que seguiu-se procedimentos diferenciados para cada tipo de instrumento utilizado.

Os dados obtidos com a primeira da entrevista foram comparados e complementados com os dados obtidos pela análise documental, identificando os alinhamentos das estratégias e informações divulgadas, gerando o relatório do estudo de caso subcapítulo 4.2.

Com a finalidade de reduzir as funções de EPs definidas na literatura buscou-se métodos estatísticos que auxiliassem nesta redução. O método utilizado foi o de Análise de Componentes Principais – ACP ou em inglês *Principal Component Analysis* – PCA, que consiste em “uma redução do número de variáveis a serem avaliadas e interpretadas das combinações lineares construídas” Mingoti (2005, p. 59) ou simplesmente a “redução da complexidade dos dados” Maroco (2007, p. 329). A descrição resumida e as técnicas para realizar a ACP estão constantes no Apêndice E.

Para Maroco (2007, p. 329) uma das vantagens da ACP é permitir resumir a informação de várias variáveis correlacionadas em uma ou mais combinações lineares independentes que representam a maior parte da informação presente nas variáveis originais.

No entanto o método não retornou agrupamentos para análise das 97 funções originais, pois não há correlação entre elas, portanto procedeu-se a redução por

similaridade, conforme exposto em 3.3.1.1, sendo assim a ACP foi utilizada para o agrupamento das funções para formação do modelo após redução.

A ACP foi utilizada em dois momentos da análise:

1. quadro de referência de funções, optou-se por também fazer a ACP para o quadro de referência, pois foi possível extrair um modelo genérico de EPs, sem interferência do ambiente, as funções do quadro receberam valores 0 (zero) e 1 (um) onde relacionou-se a função ao seu autor;
2. questionário, oriundo do quadro de referência de funções foi analisado pelos resultados obtidos com escala de *Likert*, valores de 1 (um) a 7 (sete) e a partir dos dados obtidos na ACP aliados ao percentual de importância atribuído a cada função foi definido o modelo de EPs para órgãos públicos.

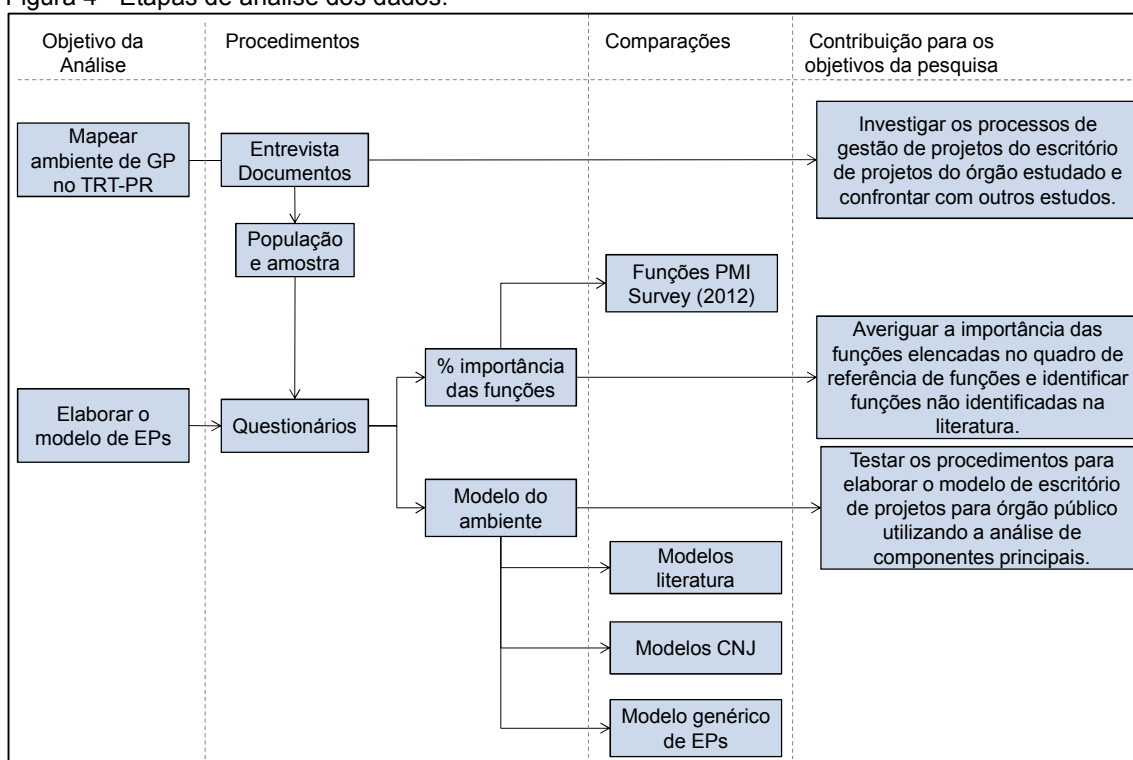
A análise da importância das funções obteve-se pela quantidade de atribuições para cada valor de 1 (um) a 7 (sete), sendo considerado os valores mais próximos de 7 (sete) os de maior importância, o valor 4 (quatro) considerado neutro e os valores próximos a 1 (um) de pouca importância, o resultado é o índice de importância das funções executadas por um EP público.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados coletados na pesquisa por meio da entrevista e do questionário aplicado no TRT-PR, pretende-se montar o panorama cultural do órgão estudado para a gestão de projetos e identificar as importâncias para cada uma das 25 funções propostas nesta pesquisa.

A análise da pesquisa será realizada conforme a Figura 4.

Figura 4 - Etapas de análise dos dados.



Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado no Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná – TRT-PR, que por ser um órgão vinculado ao Poder Judiciário mantém suas estratégias alinhadas com as proposições do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que é o órgão de administração do judiciário.

Por meio da resolução 70/2009 institui o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional que prevê a integração entre as ações do judiciário. (CNJ, 2009).

No TRT-PR o Planejamento Estratégico do órgão para o quadriênio 2010-2014 foi aprovado pela resolução administrativa 023/2010 e têm dois extratos de objetivos estratégicos: a) aqueles emanados das instâncias colegiadas e executivas federais (Conselho Nacional de Justiça e Tribunal Superior do Trabalho); e b) aqueles estipulados pela Administração do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. (TRT-PR, 2010). Estes objetivos estão atrelados a metas e indicadores que são cumpridos por meio da execução de projetos. (Portal TRT-PR 2012).

Realizar a gestão dos projetos que são executados para cumprir o planejamento estratégico, conforme Art. 3 da Resolução 70/2009 é de responsabilidade dos Núcleos de Gestão Estratégica ou unidade análoga que devem ser estruturados pelos tribunais. (CNJ, 2009).

Estas unidades são regidas pelas seguintes competências, conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Competências da unidade de gestão estratégica.

Competências	
Gestão do Planejamento e Gerenciamento de Projetos	Assessorar na elaboração e atualização periódica do planejamento estratégico do Tribunal;
	Implantar e realizar a gestão do planejamento estratégico do Tribunal;
	Acompanhar e avaliar o cumprimento das metas estratégicas da organização;
	Vincular os trabalhos ao escritório de projetos que deverá padronizar roteiro de planejamento e acompanhamento de projetos;
	Participar do processo de elaboração da proposta orçamentária e orientar sobre prioridades do planejamento estratégico.
	Manter portfólio de projetos estratégicos visando fornecer informações rápidas sobre as iniciativas estratégicas em curso supervisionando a gestão destas iniciativas;
	Promover ações de sensibilização para o planejamento estratégico;
	Assegurar o alinhamento de todas as unidades de apoio à estratégica como as áreas de Orçamento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Comunicação;
	Promover a divulgação de ações e resultados referentes ao planejamento estratégico;
	Coordenar, em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, programa de capacitação contínua de magistrados e servidores para a coordenação e operacionalização do planejamento estratégico e gestão de projetos;
	Incentivar o reconhecimento institucional das melhores práticas e inovações organizacionais; · Manter intercâmbio com outros tribunais em assuntos relacionados ao planejamento estratégico;
	Promover a troca de experiência entre os Tribunais identificando e compartilhando melhores práticas;
	Informar ao Departamento de Gestão Estratégica do CNJ as iniciativas de administração bem sucedidas que podem ser compartilhadas com outros tribunais a partir de iniciativas de divulgação de boas práticas pelo CNJ.

Quadro 18 – Competências da unidade de gestão estratégica. (continuação).

Otimização de Processos de Trabalho	Prestar consultoria em gestão de processos de trabalho;
	Assessorar na elaboração, implantação e acompanhamento de projetos de racionalização de métodos e processos de trabalho;
	Prestar consultoria para implantação e acompanhamento de sistemas de gestão da qualidade;
	Promover estudos e elaborar propostas de definição da estrutura orgânica do Tribunal;
	Assessorar na elaboração de normas, procedimentos, regulamentos, manuais e demais instrumentos operacionais de trabalho;
	Promover intercâmbio com outros tribunais em assuntos relacionados à gestão da qualidade e à gestão de processos de trabalho;
	Promover a divulgação de ações e resultados referentes à gestão da qualidade e à gestão de processos de trabalho.
Acompanhamento de Dados Estatísticos	Atualizar, periodicamente, o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça;
	Elaborar e divulgar o Boletim Estatístico;
	Atender ao público, interno e externo, quanto a solicitações de informações estatísticas;
	Elaborar e divulgar indicadores estatísticos;
	Demonstrar, analiticamente, a evolução dos dados estatísticos;
	Elaborar tabelas e gráficos demonstrativos para orientar as conclusões ou o processo de tomada de decisões;
	Manter os dados estatísticos permanentemente atualizados;
	Calcular, anualmente, a taxa de desempenho relativo a processos julgados do ano anterior, e, em seguida fazer projeção para o período dos quatro anos seguintes;
	Elaborar, mensalmente, relatório comparativo entre a meta prevista e a realizada dos julgados.

Fonte: (PORTAL CNJ, 2012).

Portanto os escritórios de projetos quanto implantados nos órgãos do poder judiciário estariam vinculados ao Núcleo de gestão estratégica. Sendo assim o CNJ também sugere as competências do EP para o poder judiciário, conforme Quadro 19. (PORTAL CNJ, 2012).

Quadro 19 - Competências do EP do poder judiciário.

Competência principal	Competência secundária
Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do CNJ	monitorar o portfólio de projetos estratégicos do CNJ;
	consolidar e publicar informações sobre o desempenho dos projetos;
Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos	participar de reuniões da alta administração com os gestores de projetos e demais partes envolvidas com o trabalho
	prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projeto;
	orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
	acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças;
Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNJ	participar das avaliações de desempenho de projetos
	manter atualizada a metodologia utilizada pelo CNJ;
	padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projeto;
	orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projeto;
Promover a melhoria contínua da gestão de projetos	elaborar normas para regulamentação da gestão de projeto no CNJ.
	-

Quadro 20 - Competências do EP do poder judiciário. (continuação).

Prover treinamento	definir treinamento relativo à metodologia de gestão de projeto;
	identificar especialistas em gestão de projetos;
	apoiar na realização dos eventos de capacitação
Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos	organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no CNJ;
	estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
	gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
	realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projeto;
	realizar intercâmbio e benchmarking com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projeto
Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues	-

Fonte: Adaptado (PORTAL CNJ, 2012).

O TRT-PR já possuiu implementado um Escritório de Projetos a Coordenação de Projetos - CPROJ, que apoiou e auxiliou o desenvolvimento desta pesquisa fornecendo dados, informações, espaço e demais itens necessários.

## 4.2 RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

Para realizar a pesquisa no órgão foi entregue uma carta de solicitação a Coordenação de Projetos - CPROJ que deu os encaminhamentos internos para autorização da pesquisa que foi aprovada pelo despacho DES CPROJ 107/2012. Após a aprovação foi marcada a entrevista com a Coordenadora da CPROJ, a entrevista durou 40 minutos e foi realizada no mês de outubro de 2012. Utilizou-se o roteiro de entrevista do Apêndice C, a entrevista foi gravada, transcrita e enviada para aprovação do entrevistado. A CPROJ também disponibilizou documentos internos de gestão de projetos do órgão.

Conhecer o ambiente onde se está realizando a pesquisa faz parte da definição do modelo, pois a proposta deve ser pautada nas características do setor, nos parágrafos seguintes a entrevista e os documentos disponibilizados pela CPROJ serão utilizados para compor um panorama de cultura de EP no órgão.

Conforme exposto no subcapítulo 2.2 existem vantagens e desvantagens da implantação de um EP para um órgão público e diversas características diferenciam projetos públicos dos projetos privados. Entretanto cresce o número de órgãos que

implanta a GP e EP tanto por solicitação de órgãos superiores como por uma necessidade identificada.

No órgão estudado, o TRT, a implantação do EP se deu devido a uma necessidade apesar de também ter sido uma solicitação de órgão superior, conforme a entrevistada coloca: *“O CNJ já havia sinalizado em uma das metas de 2011 para que cada tribunal implantasse o seu escritório, mas como o tribunal já vinha atuando e amadurecendo a gestão de projetos desde 2008, o Tribunal decidiu implantar mesmo fora da meta do CNJ. Foi uma necessidade percebida quando da implantação da Secretaria de Planejamento Estratégico, tínhamos conhecimento de que a tendência era que cada vez mais os Conselhos Superiores passassem a exigir essa implantação [...]”*. No TRT-PR a CPROJ tem atuação de Escritório de Projetos.

#### 4.2.1 A CPROJ na estrutura organizacional

A estrutura organizacional do TRT é definida pelo Regulamento Geral aprovado pela Resolução Administrativa 135/2012 de 10 de setembro de 2012, onde estão subordinadas a Presidência do Tribunal: a) Secretaria Geral da Presidência; b) Secretaria Geral Judiciária; c) Direção-Geral; d) Direção de Fóruns da Capital e do Interior; e) Escola Judicial; f) Secretaria de Controle Interno; g) Secretaria do Tribunal Pleno, Órgão Especial e Seção Especializada; h) Assessoria Jurídica. (TRT-PR, 2012).

O Tribunal conta ainda em sua estrutura organizacional com a Vice-presidência, Corregedoria Regional, Varas de trabalho, Turmas e Gabinete de desembargadores.

Dentro da estrutura organizacional a CPROJ está subordinada a Assessoria da Diretoria Geral vinculada a Diretoria Geral e *“surgiu da reestruturação da Assessoria da Direção Geral, sem acréscimo de recursos, efetuando apenas o remanejamento de servidores e tem o papel da coordenadoria é tornar efetivo o Planejamento Estratégico do Tribunal”*. (TRT, 2011)

Segundo a coordenadora da CPROJ a vinculação a Diretoria Geral é devido *“a maioria dos projetos demandam recursos administrativos nosso papel é de auxiliar/assessorar a Direção Geral na tomada de decisões, incluindo liberação de*

*recursos orçamentários para projetos. Portanto, a Coordenadoria exerce a função de escritório de projetos, definimos a metodologia de gerenciamento de projetos do tribunal e também prestamos assessoramento quanto a recursos administrativos relacionados a projetos. Por esta razão, estamos estrategicamente vinculados a outra unidade, contudo, atuamos em parceria com a área Gestão Estratégica do Tribunal”.*

Anteriormente a criação da CPROJ o TRT por meio da Resolução Administrativa 13/2008 já havia reconhecido a figura institucional do gerente de projeto e do Núcleo de Gestão Estratégica. Segundo a entrevistada já em 2008 “o Diretor-Geral, defendeu a ideia de que o TRT necessitava capacitar um grupo de pessoas em gerenciamento de projetos. [...]. Assim, o Tribunal contratou o MBA de Gerenciamento de Projetos – Setor Público - da Fundação Getúlio Vargas e capacitou 40 servidores de diversas áreas do tribunal, focando mais na área administrativa”.

Segundo o Informativo NONA alguns servidores que realizaram a capacitação foram designados para atuar na CPROJ, já que estes profissionais tinham o conhecimento técnico necessário para efetivar as ações estabelecidas no Planejamento Estratégico, com o propósito de atingir as metas e os objetivos institucionais do Tribunal. (TRT, 2011)

Conforme a entrevistada “*Coordenadoria foi implantada em fevereiro de 2011, no começo a metodologia foi divulgada, mas teve como foco a área administrativa, [...]. Foi uma implantação gradual, [...]. Houve uma natural resistência por parte de algumas unidades, tendo em vista que a metodologia, por ter modelos e trâmites já definidos, pareceu burocrática”.*

Por auxiliar a efetivação do Planejamento estratégico a CPROJ trabalha conjuntamente com outras áreas do TRT-PR assim como a “*Secretaria de Planejamento que possui uma de sessão de monitoramento de projetos, com a atribuição de verificar se os projetos estratégicos estão atingindo os objetivos do Planejamento Estratégico da instituição, [...]. Inicialmente, estamos acompanhando o andamento dos projetos, orientando os gerentes acerca do uso da metodologia e reuniões de execução”.*

Em relação ao alinhamento estratégico segundo a entrevistada a CPROJ “*cuida dos projetos estratégicos e não estratégicos. Ainda não estamos trabalhando com priorização, os projetos vem sendo executados na medida do possível. Os que*



*são considerados estratégicos já possuem o parecer da Secretaria de Planejamento”.*

*Ainda assim o portfólio da CPROJ conta com 14 projetos, sendo “oito projetos em execução e seis em planejamento. Há outros que estão sendo revistos, que na fase de iniciação, uns estão sendo considerados projetos, outros que serão excluídos, porque ou a ideia deixou de ser necessária, ou as unidades executaram sem a iniciativa ser tratada como projeto. Nosso portfólio também não pode contar com grande número de projetos, devido ao enxuto quadro de servidores da Coordenadoria”.*

*O portfólio é composto por projetos “focados em unidades específicas do TRT, mas que trazem melhorias para todo o Tribunal. A área da saúde é a que mais tem projetos, [...]. Temos projetos da área de responsabilidade socioambiental, [...]. Temos também projeto da área de capacitação, [...]. Na área de informática temos os projetos nacionais, oriundos de determinações de implantação de sistemas dos Conselhos Superiores, como a implantação do Processo Judicial Eletrônico criado pelo Conselho nas unidades do TRT, este é um dos projetos que está tendo maior sucesso por ser a curto prazo, está com o planejamento todo sendo executado sem atrasos e será fechado dentro da metodologia, a última entrega vai ser em dezembro e poderemos ter um panorama geral”.*

*Entretanto relembando Silveira e Oliveira (2008) e Rorato e Dias (2011), citados no subcapítulo 2.2, devido às características peculiares do setor público a adoção plena das ferramentas de gestão acaba comprometida, fato este que também afetou a CPROJ, pois devido as mudanças de gestão projetos ficaram tecnicamente parados, pois era necessário “verificar as diretrizes da nova administração para podermos alinhar os projetos a elas, o que não estivesse alinhado, teria sua priorização de atendimento alterada. Houve a retomada oficial dos projetos no mês de outubro de 2012 [...]”.*

#### 4.2.2 O Papel da Coordenação de Projetos

*Segundo a entrevistada o papel da CPROJ é “definido como suporte metodológico e administrativo sobre questões de projetos, e ainda acompanhamento*

*e auxílio as unidades, suporte de como ensinar a fazer*”. Portanto cabe a CPROJ promover, desenvolver metodologia e monitorar as ações de projetos que ocorrem na organização e dar *report* destas atividades a Diretoria Geral.

A metodologia de GP para o TRT foi elaborada seguindo *“as fases do gerenciamento de projetos, sendo criados modelos de documentos, com base no guia PMBOK, mas sempre adequando à realidade do tribunal, porque sabemos que o gerente aqui não tem toda a autonomia que precisaria ter o gerente sempre vai ter que se reportar a uma instância superior, esta foi uma das maiores dificuldades para se montar a metodologia”*.

Uma das etapas da metodologia é a proposição do projeto encaminhada *“para a Coordenadoria de Projetos, que, primeiramente, define se a iniciativa é projeto ou não, [...], se a proposta envolver várias unidades é considerado projeto, se for algo simples que vai acabar rápido, é tratada como plano de ação. Outras propostas também podem ser configuradas como projetos por fatores políticos, para terem mais força. Também utilizamos o conceito de projeto interno quando a iniciativa envolver somente uma unidade, em que é utilizada uma metodologia mais simples”*;

Sendo que os processos para realização de um projeto ocorrem da seguinte forma:

- a) Proposição de projeto: *“o processo se inicia com proposta de projeto, para a qual é emitido o parecer da Coordenadoria de Projetos e da Secretaria de Planejamento sobre o alinhamento com a estratégia. Após é emitido o termo de abertura, que se resume a uma autorização, um despacho da Direção-Geral submetendo a proposta, com os apontamentos necessários, à Presidência. Após a aprovação da presidência o gerente recebe o termo de responsabilidade.*
- b) Planejamento do projeto: *nesta fase “a solicitação de recursos humanos foi dividida em duas etapas, sendo uma equipe designada para planejar e outra para executar. [...]. Após a designação da equipe que planejará o projeto, ocorre a reunião inicial, que é uma reunião de alinhamento toda a equipe. No plano integrado do projeto é o momento em que a equipe deve planejar [...]. Posteriormente é realizada a reunião de kick off, que é realizada depois de autorizado o planejamento é o pontapé inicial do*

*projeto, ela consiste em um evento em que é convidada a alta-administração para “vender” o projeto”;*

- c) Execução: *“não há a formalidade do PMBOK, os projetos são acompanhados por reuniões periódicas que acontecem a cada marco do projeto, nesta reunião tudo é questionado e registrado em ata. Foi adotada tal forma de trabalho para que os gerentes não fiquem sobrecarregados com a emissão de relatórios, pois os mesmos não atuam exclusivamente em projetos, eles acumulam suas atribuições do dia a dia com as atividades de gerenciamento de projeto”.*

Quanto à necessidade de mudanças nos projetos o processo adotado é de *“uma metodologia para solicitação de mudanças, que é burocrática, tem que passar por toda a alta administração, para que a mudança seja acatada ou não”;*

Quanto ao banco de boas práticas ainda *“está sendo registrado individualmente por projeto [...], mas ainda não está compilado, ainda não há uma base para consulta. [...], mas há alguns registros e projetos que podem ser usados como base de exemplo para outros projetos”.*

- d) Monitoramento e controle: *“realizado somente com as reuniões periódicas”. “O próximo passo é começarmos a alimentar o MsProject, estamos negociando a aquisição do project server e com ele pretendemos controlar o portfólio dos projetos, facilitando o seu acompanhamento pela alta administração”;*
- e) Encerramento: *“composta pelos termos de aceite final, desmobilização da equipe e registro de elogios”.*

Mesmo tendo uma metodologia padrão para ser seguida ainda a CPROJ enfrenta a seguinte situação *“os projetos que já foram encerrados até hoje não seguiram a metodologia em sua integralidade, tendo em vista que começaram antes da criação da Coordenadoria de Projetos. Os que estão em andamento estão em sua maioria na fase de execução. Mas são poucos os resultados de projetos que temos registrados. A ideia para o próximo ano é termos um banco de lições aprendidas na página da Coordenadoria na intranet”.*

Uma das funções em que um EP pode auxiliar o gestor de projetos é na alocação de recursos tanto financeiros quanto de recursos humanos, contudo a

CPROJ não tem autonomia para alocar recursos, segundo a entrevistada *“a alocação de recursos é feita pela Presidência, a Coordenadoria de Projetos emite parecer informando se há recursos ou não”*.

A alocação de recursos têm suas peculiaridades relacionadas ao orçamento da instituição e ao direcionamento do repasse do valor por órgãos superiores, sendo assim a entrevistada coloca que *“o direcionamento de recursos orçamentários para projetos é a maior dificuldade enfrentada, pois o Tribunal tem que solicitar o recursos 2 anos antes para o Tribunal Superior do Trabalho, então os projetos ainda não estão alinhados com o orçamento, se necessitar de verba orçamentária para o projeto, a unidade que solicitou já tem que ter previsto o valor dois anos antes. Se não previu, é verificado se tem alguma sobra de alguma outra área, todavia, essa análise de disponibilização de verba é uma atribuição da Direção-Geral com a Ordenadoria de Despesa”*.

O processo de alocação de equipes de projeto *“é deixado a critério do gerente, ele pode pedir as pessoas para o planejamento e pessoas para execução no próprio plano integrado do projeto é colocado o nome das pessoas e quantidade de horas de trabalho necessárias, e a Coordenadoria de Projetos faz o parecer se a pessoa está disponível ou não, [...] Depois de emitido o parecer, é a Presidência quem autoriza, alocando as pessoas no projeto e posteriormente desmobilizando”*.

Já a designação de gerentes de projeto podem ocorrer de duas formas: a) *“quando um demandante faz a proposta mas não quer ser gerente, [...], então ele deve indicar o gerente; ou, se não, submeter à administração para indicar quem é a pessoa ideal”* e b) *“quando a pessoa que tem a ideia (projeto) e já é o gerente”*.

Apesar da alocação formal de pessoas em projetos o TRT-PR não dispõem de plano de cargos e salários devido a *“restrição na disponibilização de funções e cargos comissionados nos tribunais devido à resolução 63/2010 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho que define a quantidade de funções e cargos de cada tribunal. [...] Atualmente temos somente um cargo de gerente de projetos, mas para atender a uma demanda nacional, [...] como esta pessoa estava atuando de forma exclusiva para o projeto foi criada uma função comissionada para gerente de projeto”*.

A capacitação dos servidores em GP é outra atividade que pode ser exercida pelo EP, o TRT-PR inicia esta capacitação ao contratar o curso de especialização da Fundação Getúlio Vargas, na área de Gerenciamento de Projetos ministrado para

cerca de 40 servidores. (TRT, 2011). Mas há necessidade de continuidade destas capacitações e aumento do número de servidores capacitados, para isto a proposta da CPROJ é *“primeiro fazer a parte teórica em ensino a distância e depois trazer para a sala de aula, [...] Por enquanto são ideias, precisamos ensinar como utilizar a metodologia e na outra a parte “de como gerenciar”. Fora isto, o TRT-PR tem realizado outras capacitações esparsas, como na área de Tecnologia da Informação, que contratou este ano uma capacitação de 16h para fundamentos de gestão de projetos [...]. Para o próximo ano pretendemos realizar capacitações para esse fim, teremos focos em dois públicos: o público geral, para capacitar acerca dos conceitos básicos de projetos (incluindo magistrados); e outro mais avançado para os gerentes e equipe”*.

Ao trazer para o âmbito da administração pública uma nova metodologia de gestão é provável que encontrem-se barreiras, riscos, vantagens e impulsionadores era um anseio do TRT-PR com a implantação da CPROJ:

*“Dentre diversos propósitos, alinhar os projetos aos objetivos da Instituição; possibilitar a rápida implantação e execução de novos projetos; garantir agilidade, confiabilidade e transparência nas informações referentes ao progresso dos projetos e melhorar o nível de gerenciamento dos projetos da Instituição, conferindo maior eficiência no planejamento e na condução dos mesmos”. (TRT, 2011).*

Entretanto o impacto da implantação de uma unidade como a CPROJ não é monitorado ou ainda conforme a coordenadora *“é feita de forma tímida, mas temos o total apoio da Administração nas nossas atividades. Os diretores, tanto o anterior como o atual, têm buscado incluir a Coordenadoria nos principais assuntos do TRT-PR, que possam refletir ou virar projetos”*.

Além disso, segundo a entrevistada *“ainda devemos melhorar em muitos aspectos, há muitas ideias para implantar, às vezes encontramos barreiras ou não temos tempo para parar, pensar e estruturarmos. Conseguimos mudar muita coisa, criar mecanismos, sendo a metodologia um grande avanço, uma evolução, que serviu de base para a criação de metodologias de gerenciamento de projetos em outros Tribunais”*.

Dos aspectos a serem melhorados encontram-se a metodologia e a comunicação da CPROJ.

*Para a metodologia “deste ano para cá (2012), podemos verificar junto com os gerentes o uso da metodologia, quais as dificuldades enfrentadas para então adequarmos a metodologia, sendo formado um grupo com vários servidores que atuam com projetos para darem opiniões, auxiliar. Depois de concluído tal trabalho vamos desenvolver um plano de comunicação e um plano de capacitação, que será elaborado pela própria Coordenadoria”.*

*Na área de comunicação “neste ano (2012) foram feitas palestras para divulgar as unidades judiciárias acerca da existência de uma unidade de projetos e da metodologia adotada no tribunal. A partir do ano que vem (2013), a comunicação vai ser mais estruturada e vamos tentar utilizar outros meios, criar novos veículos, usando a intranet”.*

#### 4.2.3 Relação entre o estudo de caso e a literatura

Este subcapítulo tem a finalidade de identificar semelhanças entre os trabalhos já publicados sobre GP e EP em órgãos públicos listados no item 2.2, identificando na entrevista e documentos do TRT-PR elementos que corroborem com os quesitos apresentados pelos autores do referido subcapítulo e apresentados no Quadro 21.

Os autores colocam como fatores que influenciam a adoção da GP e do EP

- a) Influências organizacionais nos projetos públicos, (PMI, 2006, p. 15);
- b) Características de projetos públicos, (PMI, 2006, p. 5);
- c) Fatores de risco em GP em instituição pública, (RORATO e DIAS, 2011);
- d) Obstáculos à implantação da GP, (FURTADO, FORTUNATO e TEIXEIRA, 2011);
- e) Fatores que impulsionam a maturidade da gestão pública em projetos, (NASCIMENTO, *et al.*, 2011);
- f) Desafios na implantação do Escritório de Projetos, (REGO e SILVA, 2011);
- g) Fatores que traduzem a importância do Escritório de Projetos, (REGO e SILVA, 2011); e
- h) Coordenação centralizada dos projetos estratégicos, (PALVARINI, 2012).

Quadro 21 - Quadro relacional estudo de caso-teoria.

Elementos apresentados pelos autores	PMI (2006)	Rorato e Dias (2011)	Fortunato e Teixeira (2011)	Nascimento, et al. (2011)	Rego e Silva (2011)	Palvarini (2012)	Elementos do TRT-PR que corroboram com a relação estudo de caso-teoria
Sistemas organizacionais	X						No caso do TRT-PR a solicitação orçamentária tem que ser solicitada dois anos antes ao Tribunal Superior do Trabalho. Caso haja necessidade deve-se alocar o orçamento entre áreas para realizar o projeto. A prestação de contas é realizada para órgãos superiores.
Pouca flexibilidade orçamentária		X					
Utilização dos recursos públicos	X						
Prestação de contas ao público	X						
Economicidade trazida pelo ganho de escala de uma estrutura central						X	
Otimização da utilização dos recursos							A cultura de GP iniciou-se em 2008, incluindo a capacitação de servidores. A coordenação de projetos só foi instituída em 2011, o que conota uma cultura recente pra a GP e EP. Os servidores adotaram a ideia e contribuem com novos projetos.
Cultura e estilos organizacionais	X						
Ausência de cultura			X				
Entraves culturais					X		
Coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios		X					
Estrutura organizacional	X						A instalação da CPROJ foi realizada de acordo com a necessidade do órgão que subordinou a unidade a uma diretoria e não ao setor de gestão estratégica como o indicado pelo CNJ
Aceitação do assunto gerenciamento de projetos				X			
O papel do escritório de projetos	X						
Escritório de gerenciamento de projetos				X			
Restrições legais sobre os projetos do governo	X						
Desprestígio moral do Estado		X					Não identificado
Perpetuação de antigos modelos de gestão		X					Não identificado
Problemas éticos, legais e de legitimação		X					O novo modelo está sendo bem aceito e não encontra fortes resistências, contudo não substituirá os modelos já existentes.
Falta de conhecimento do Estado nas metodologias de GP					X		A adesão pela GP já está sendo incentivada pelos órgãos superiores como o CNJ e o TST, estes órgãos já tem definidos os requisitos de GP e EP que podem ser adaptados pelos demais órgãos.
Adaptação da estrutura institucional do Estado						X	

Quadro 22 - Quadro relacional estudo de caso-teoria. (continuação).

Descontinuidade administrativa						X	Mudanças de gestão ocorreram em 2011 o que gerou uma paralisação da realização dos projetos. "No final de 2011, houve uma mudança de gestão e tivemos o sobrestamento de alguns projetos, para que se pudesse verificar as diretrizes da nova administração".
Inadequação do quantitativo de pessoal						X	Os gerentes e equipes de projetos atuam em tempo parcial para realizar os projetos. E a equipe da CPROJ é constituída por poucas pessoas o que restringe o tamanho do portfólio.
Falta de adequação da infraestrutura						X	Não identificado.
Desequilíbrio entre cargos						X	Não há plano de cargos e salários específicos para a GP. Quando o gerente solicita um servidor para executar uma atividade de GP deve relacionar quais as funções de GP que este desempenhará, sendo este o único diferencial para o cargo de GP.
Fragilidade do sistema de recompensas						X	A escolha da equipe é realizada pelo gerente do projetos que também propõem o projeto. Em alguns casos o idealizador do projeto pode querer indicar outro o que "é raro acontecer, a maioria das pessoas que pedem já são os gerentes, quando não é, submete pra CPROJ que realiza a consulta, mas há um risco, pois encontramos mais resistência nestes casos".
Nomeação de integrantes de equipe desqualificados						X	Não identificado.
Relacionamento interpessoal					X		São seguidos os tramites e tratamentos pertinentes ao órgão.
Processos de aquisições moroso					X		As CPROJ vai desenvolver um plano de capacitações para o ano de 2013, para auxiliar os gerentes e equipes de projetos.
Hierarquia							A CPROJ vem trabalhando para que a metodologia seja seguida em todos os projetos e orientando os gerentes e equipe no que for necessário.
Desenvolvimento de habilidades gerenciais					X		"Para a metodologia que será revista no ano que vem (2013), a designação do gerente e equipe será por portaria, para ter um ato formal da presidência sobre a criação do projeto e da alocação do gerente e equipe".
Estímulo para desempenho					X		Não identificado
Ambiente de gestão de projetos					X		O CNJ aponta algumas diretrizes de GP e EP contudo isto não é uma barreira para o TRT-PR que está adaptando este novo tipo de gestão as suas necessidades.
Avaliação de projetos e aprendizagem					X		A alta administração está plenamente envolvida, visto a CPROJ tem participação na execução dos projetos estratégicos e está vinculada a Diretoria Geral.
Visibilidade dos gerentes de projetos					X		O órgão tem um sistema de acompanhamento por reuniões e em 2013 pretende iniciar o uso do <i>MsProject</i>
Complexidade dos projetos						X	
Barreiras impostas pelos órgãos vinculados						X	
Obtenção do envolvimento da alta administração						X	
Informação sobre os projetos em andamento em tempo real para alta administração						X	



Quadro 23 - Quadro relacional estudo de caso-teoria. (conclusão).

Integração de secretarias e órgãos do Estado					X	Não identificado.
Vinculação com a área financeira e orçamentária					X	A CPROJ atua conjuntamente com a Ordenadoria de Despesas, para verificação de recursos disponíveis para execução de projetos.
Padronização dos processos					X	A CPROJ tem papel metodológico e administrativo, portanto inseriu padrões para a GP e atua auxiliando no desenho de processos que possam vir a interferir nas atividades dos projetos.
O estabelecimento de padrões no modo de se implantar projetos					X	
Planejamento e controle				X		A metodologia elaborada pela CPROJ e baseada no PMBOK, abrange tantos aspectos quantos os possíveis para a necessidade do órgão, porém devido a mudança de gestão alguns projetos tiveram que ser revistos. Ainda há a necessidade de adaptação dos servidores com a metodologia e preenchimento dos formulários oriundos a ela.
Realização de planejamentos mais efetivos					X	
Eficiência na implantação de projetos					X	
Gerenciamento de projetos estratégicos melhor organizado						
Visualização de prazos e recursos previstos e realizados					X	

Fonte: Elaborado pela autora. (2013).

Quadro 24 - Quadro relacional estudo de caso-teoria. (continuação).

Realizando o enquadramento desta pesquisa com o Quadro 16 temos o seguinte resumo do Escritório de Projetos do TRT-

PR:

Denominação do EP: Coordenação de Projetos – CPROJ;

Alocação: Assessoria da Diretoria Geral;

Função: Suporte metodológico e administrativo;

Tipos de projetos: saúde, responsabilidade socioambiental, capacitação e tecnologia da informação.

### 4.3 ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS DO MODELO GENÉRICO DE EP

A partir de dados da literatura foram encontradas 97 funções propostas pelos autores Cleland e Ireland (2002), Dai e Wells (2004), Hill (2004), Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006), Hobbs e Aubry (2007), Menezes (2009), Maximiano (2010) e PMI (2008). A partir da redução das funções por similaridade e pela validação por especialista obteve-se 25 funções que foram utilizadas para compor o questionário da pesquisa.

A ACP do quadro de referencia de funções retorna um modelo genérico de EP, avaliando a ferramenta e a aplicabilidade do método para posteriormente realizar o mesmo procedimento com os dados obtidos pela pesquisa de campo. Neste caso os valores atribuídos foram de 0 (zero) e 1 (um) sendo 0 (zero) para as funções que não eram citadas pelo autor e 1 (um) as funções que eram citadas pelo autor, estes dados foram utilizados para elaborar um algorítmico, Apêndice E – Quadro E2, a ser utilizado no software *RStudio*, obtendo-se uma matriz de 25x25, Apêndice E – Tabela E1.

Os dados da matriz obtida no *RStudio* foram migrados para o *Statgraphics* onde procedeu-se com a ACP. Com a análise dos componentes principais, obteve-se uma combinação linear das 25 funções, esta combinação representa a maior variabilidade de dados e foram retornados 5 componentes, que representam 93,88% da variância nos dados originais.

Esta combinação é uma das bases para a elaboração do modelo do escritório de projetos para órgãos públicos. A combinação das funções em 5 componentes é apresentada no Quadro 25.

Quadro 25 - ACP do modelo genérico de EPs.

	Nº	Função
Grupo 1	Função 3	Conduzir auditoria nos projetos
	Função 11	Gerenciar um ou mais <i>portfólios</i>
	Função 14	Implantar e operar um sistema de informação para projetos
	Função 17	Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders
	Função 20	Participar do planejamento estratégico
	Função 22	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização
	Função 24	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos

Quadro 26 - ACP do modelo genérico de EPs. (continuação).

Grupo 2	Função 1	Apoio para o planejamento do projeto
	Função 2	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis
	Função 8	Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos
	Função 13	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
Grupo 3	Função 21	Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração
	Função 12	Gerenciar um ou mais programas
	Função 18	Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos
Grupo 4	Função 25	Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração
	Função 4	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders
	Função 6	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos
	Função 7	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos
Grupo 5	Função 16	Implementar e gerenciar banco de dados de riscos
	Função 9	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos
	Função 15	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos
Grupo 6	Função 19	Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso
	Função 5	Coordenar as comunicações entre os projetos
	Função 10	Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório
	Função 23	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 25 é possível elaborar uma prévia para o modelo do EPs, no entanto não será definida a tipologia nem definição para este agrupamento, sendo definido que este modelo é formado por grupos de função. Posteriormente na comparação com o modelo de EPs para órgão público serão utilizados os grupos atrelados as suas funções, pois a finalidade é somente identificar a diferença da análise quando se tem a interferência do ambiente que está sendo pesquisado, ou seja, os valores atribuídos pelos respondentes para cada uma das funções.

#### 4.4 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi aplicado junto a gerentes e equipe de projetos, neste subcapítulo apresenta-se a caracterização dos respondentes, a importância atribuída para cada uma das 25 funções e a análise dos componentes principais para a construção do modelo.

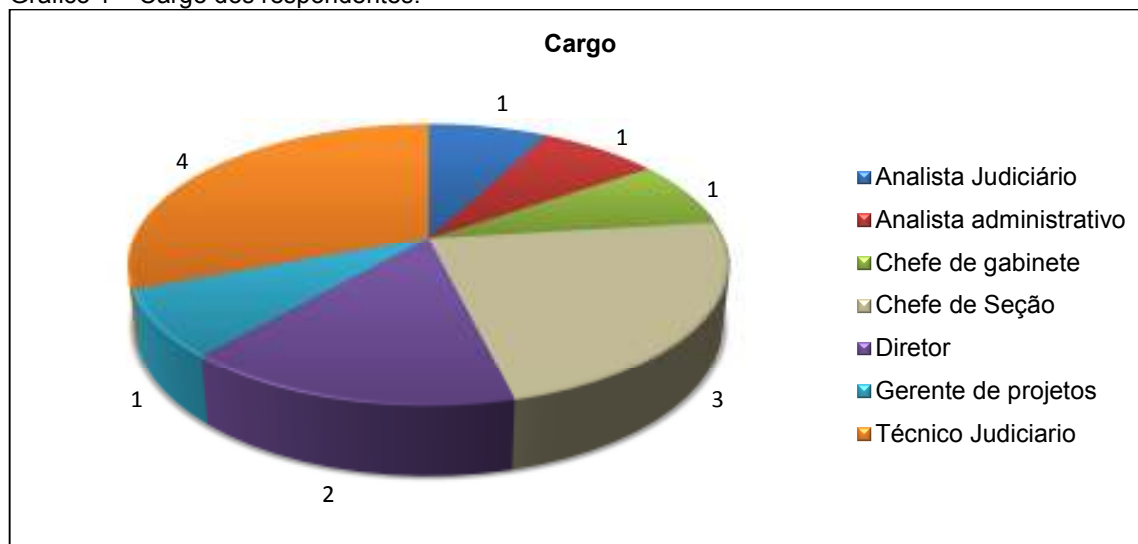
O questionário foi aplicado durante os dias 04 a 18 de dezembro por meio do *google* formulários. O e-mail explicativo da pesquisa foi encaminhado pela própria Coordenadoria de Projetos e o retorno obtido foi de 13 questionários, representando 26% da população.

#### 4.4.1 Caracterização dos respondentes

Este bloco do questionário era composto por quatro perguntas em aberto, sendo obtidos os seguintes resultados:

- 1) Quanto ao cargo dos respondentes foram os mais variados, conforme Gráfico 1, a maioria dos respondentes são analistas judiciário, seguidos de chefe de seção e diretores.

Gráfico 1 – Cargo dos respondentes.



Fonte: Análise dos dados.

- 2) Quanto ao tempo de atuação dos respondentes, Gráfico 2, em grande parte este tempo está entre 2 e 3 anos, um dos respondentes declarou ter 12 anos de experiência na área e os demais não informaram a unidade de tempo.

Gráfico 2 – Tempo de atuação dos respondentes com gestão de projetos.



Fonte: Análise dos dados.

- 3) Quanto á área de atuação, Gráfico 3, em sua maioria os respondentes são da Secretária de Tecnologia da Informação seguidos pela Secretaria de Responsabilidade Socioeconômica e Ambiental.

Gráfico 3 – Área de atuação dos respondentes.



Fonte: Análise dos dados.

Quanto à formação dos respondentes, por ser uma pergunta aberta os dados retornados foram dos mais variados, Quadro 27, desde a área da formação até o nível de formação.

Quadro 27 – Formação dos respondentes.

Quanto a área de formação	Quanto ao nível de formação
Tecnologia em Construção Civil	Pós-Graduado
Administração	Superior incompleto
Engenharia	Superior completo
Engenharia Civil	Mestrado
MBA em gerenciamento de projetos	
Tecnologia da Construção Civil	
Engenharia florestal	
Informática	
Engenharia Cartográfica	

Fonte: Análise dos dados.

Percebe-se que o grupo de respondente é dos mais variados e atuam em diferentes áreas do órgão e principalmente na Secretária de Tecnologia da Informação seguidos pela Secretaria de Responsabilidade Socioeconômica e Ambiental. No quesito tempo de atuação uma das diferenças o tempo de atuação de um dos respondentes.

#### 4.4.2 Importância das funções do escritório de projetos

Obter a importâncias das funções do escritório de projetos fez-se importante para desenvolver o modelo do EPs, identificar as funções que devem ser atribuídas ao modelo por meio das pessoas que executam a gestão de projetos no órgão foi a forma utilizada para obter os dados.

Aos respondentes foi solicitado que atribuísem um valor de 1 a 7, indicando para cada função qual seria a importância da mesma se a CPROJ executasse-a. Das 25 funções, 6 (seis) delas receberam maior atribuição de importância.

Os critérios para atribuição de importância foram estabelecidos por escala *Likert* de 7 (sete) pontos, sendo o valor 1 (um) equivalente a função pouco importante e o valor 7 (sete) equivalente a função extremamente importante. A Tabela 1 resume o resultado dos questionários respondidos, sendo apresentada a quantidade de respostas para cada valor de importância em relação a função.

Tabela 1 – Número de respostas obtidas por valor para cada função.

Funções	Valor de importância						
	7	6	5	4	3	2	1
Apoio para o planejamento do projeto	84.6%	15.3%					
Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	69.2%	30.7%					
Conduzir auditoria nos projetos	30.7%	46.1%	23.0%				
Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	30.7%	46.1%	15.3%	7.6%			
Coordenar as comunicações entre os projetos	92.3%			7.6%			
Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	69.2%	15.3%	15.3%				
Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	53.8%	38.4%	7.6%				
Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos	46.1%	30.7%	7.6%	7.6%		7.6%	
Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	30.7%	23.0%	7.6%	23.0%	7.6%	7.6%	
Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório	61.5%	23.0%	7.6%		7.6%		
Gerenciar um ou mais portfólios	53.8%	30.7%	15.3%				
Gerenciar um ou mais programas	46.1%	38.4%	7.6%	7.6%			
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	69.2%	7.6%	15.3%	7.6%			
Implantar e operar um sistema de informação para projetos	46.1%	30.7%	23.0%				
Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	61.5%	30.7%	7.6%				
Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	53.8%	38.4%	7.6%				
Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders	23.0%	53.8%	15.3%			7.6%	
Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos	53.8%	23.0%	15.3%	7.6%			
Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso	46.1%	30.7%	15.3%	7.6%			
Participar do planejamento estratégico	92.3%	7.6%					
Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração	61.5%	23.0%	15.3%				
Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	61.5%	30.7%			7.6%		

Tabela 2 – Número de respostas obtidas por valor para cada função. (continuação).

Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	53.8%	30.7%	15.3%				
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos	23.0%	23.0%	23.0%	23.0%			7.6%
Reportar o status do projeto para a alta administração	61.5%	30.7%	7.6%				

Fonte: Análise dos dados.

Percebe-se que em grande parte das respostas concentram-se atribuídas ao valor 7 (sete), revelando que os respondentes consideram estas funções extremamente importantes caso fossem desempenhadas pelo EP, o valor 1 (considero esta função pouco importante) foi atribuído somente uma vez.

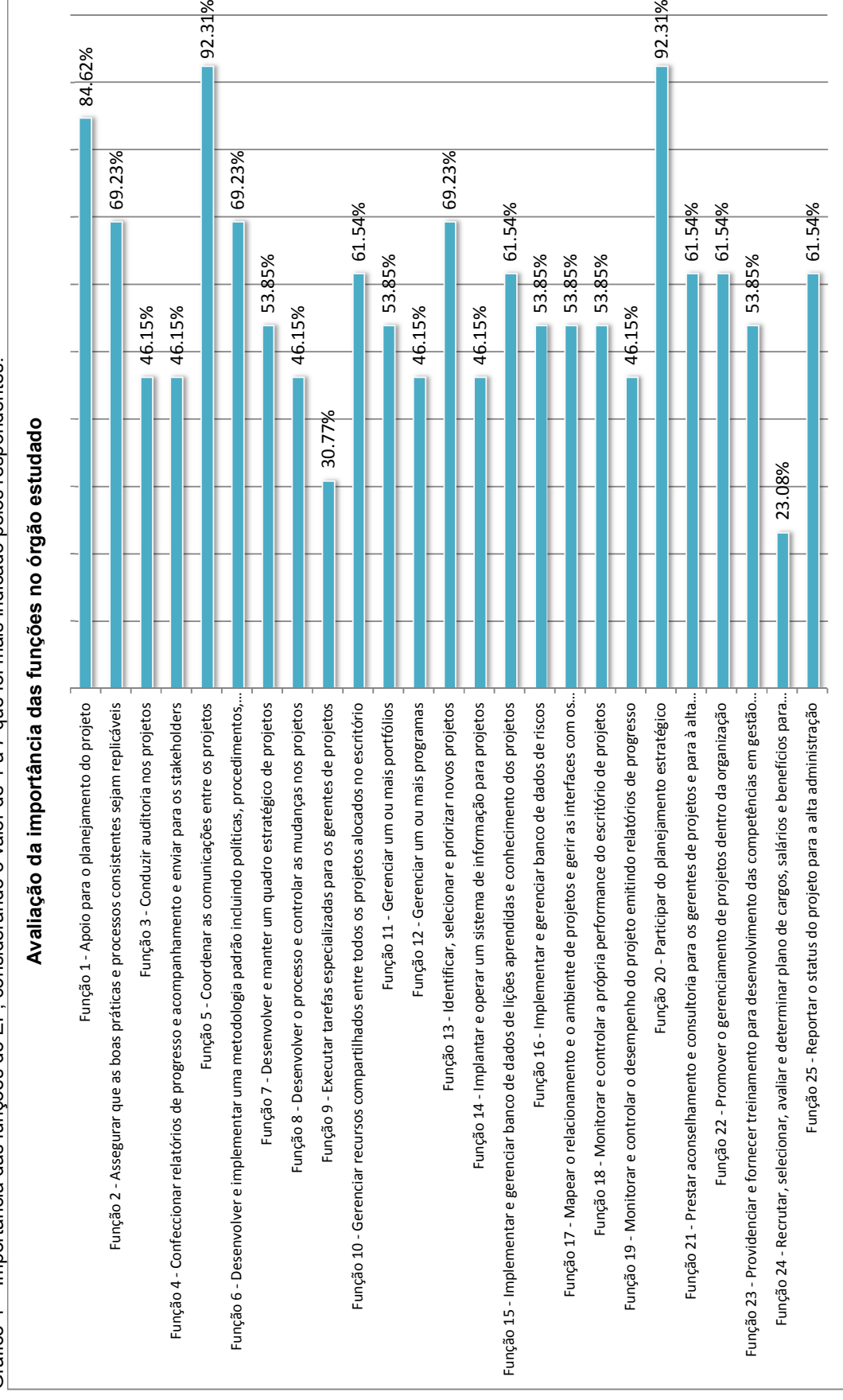
A partir da análise das respostas, considerando o valor que foi mais indicado pelos respondentes, foram obtidos os seguintes resultados de importância de função, 92,31% dos respondentes consideraram que as funções Participar do Planejamento estratégico e Coordenar as comunicações entre os projetos são mais importantes.

A segunda função com maior atribuição de importância foi a função Apoio para o planejamento do projeto com 84,62% seguida das funções Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis; Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos; Identificar, selecionar e priorizar novos projetos todas com 69,23% de atribuição de importância.

As importâncias atribuídas às demais funções estão demonstradas no Gráfico 4.



Gráfico 4 – Importância das funções do EP, considerando o valor de 1 a 7 que foi mais indicado pelos respondentes.



Fonte: Análise de dados.

Muitas das funções apresentam o mesmo valor de importância devido concentração de atribuições de valor em um único conceito 7 (sete) ou 6 por exemplo, contudo uma análise integral dos valores de importância atribuídos revela que há diferenças entre elas, conforme verificadas por meio do Ranking de importância constante no Apêndice F. Para o posicionamento no ranking das funções levou-se em consideração a quantidade de valores de importância próximos a 7 que a função recebeu

Mesmo com a diferença de atribuições de valor 1 a 7 para os conceitos valor 1 equivalente a função pouco importante e o valor 7 equivalente a função extremamente importante, não pode-se deixar de considerar que mesmo baixo os valores são indicativos das importâncias para cada função no órgão estudado na referida pesquisa, o TRT-PR, portanto representa a visão dos gerentes e equipes de projetos desta instituição.

A última questão sobre a importância das funções consistia em uma questão aberta onde o respondente poderia contribuir indicando funções que não estavam relacionadas onde a única proposição foi:

*“Coordenar um projeto específico de comunicação que transcende os projetos entre si. A comunicação é essencial para toda a instituição. Ajuda a motivar e a comprometer todos os agentes envolvidos”.*

No caso do TRT este plano de comunicação está sendo trabalhada conforme colocou a entrevistada *“a partir do ano que vem (2013), a comunicação vai ser mais estruturada e vamos tentar utilizar outros meios, criar novos veículos, usando a intranet. Com relação à internet, trabalharemos junto com a assessoria de comunicação para determinar o tipo e layout da página no site do TRT-PR”.*

E no caso desta pesquisa esta sugestão é abrangida pela Função 17 - Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders, que obteve 53,85% de atribuição de importância.

#### 4.4.3 Comparação dos resultados da pesquisa com a pesquisa Survey PMI

O PMSurvey é uma pesquisa anual realizada pelos capítulos do PMI e em 2012 teve a participação de 730 organizações, dentre elas 11% são organizações da

administração pública. (PMI CHAPTERS, 2012). A pesquisa abrange oito aspectos que servem para identificar o alinhamento da organização com a gestão de projetos, um destes aspectos consiste no Escritório de Projetos, onde uma das questões abordadas são funções desempenhadas pelo EP.

As funções são ranqueadas pelo percentual de organizações respondentes, devido a importância que a pesquisa têm no âmbito da gestão de projetos é interessante comparar as respostas fornecidas para a pesquisa PMSurvey com a pesquisa desenvolvida no TRT-PR, como forma de identificar as diferenças das funções que mais são desempenhadas pelas organizações respondentes das funções que são consideradas importantes a serem executadas pelo EP na visão dos respondentes do órgão público.

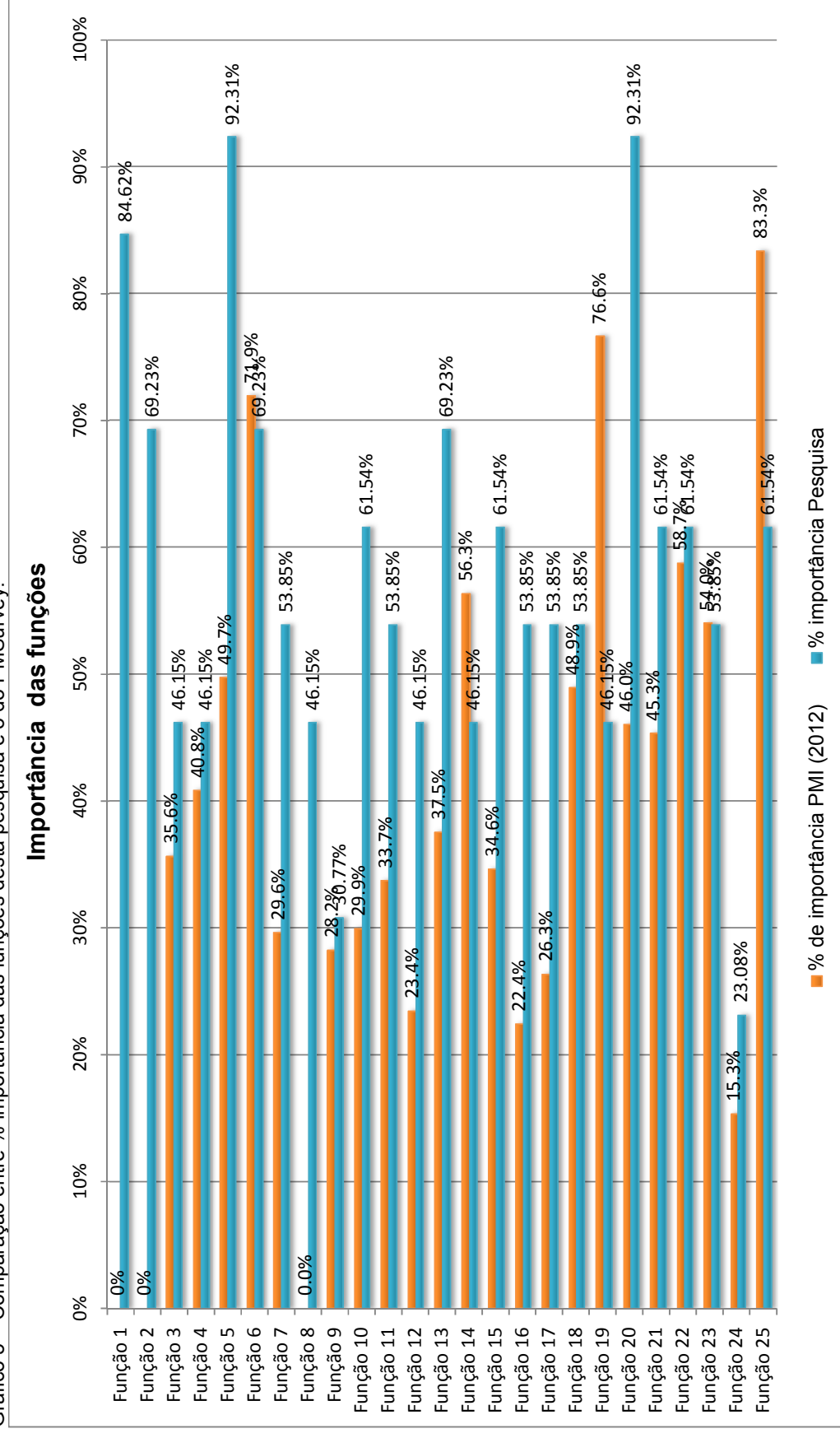
A pesquisa do PMSurvey consolida 27 funções, conforme já abordado no subcapítulo 2.1.2, bem como estas funções são as mesmas relacionadas a pesquisa de Hobbs e Aubry (2007), Quadro 8. No entanto a partir da redução por similaridade das funções a pesquisa para desenvolvimento do modelo identificou 25 funções.

Portanto esta comparação toma como base as 25 funções definidas para esta pesquisa e não as funções do PMSurvey, o que significa que as 27 funções foram reduzidas em algum momento, ver redução no Apêndice A, sendo assim não constam valores para as Funções 1, 2 e 8, conforme Gráfico 5.

Conforme a pesquisa no TRT a função mais importante é a Função 20 - Participar do Planejamento estratégico e a Função 5 - Coordenar as comunicações entre os projetos ambas com 92,31%, seguida pela Função 1 - Apoio para o planejamento do projeto com 84,62% e em terceiro as Função 2 - Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis, Função 6 - Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos e Função 13 - Identificar, selecionar e priorizar novos projetos, todas com 69,23%.

Enquanto na pesquisa do PMSurvey a função mais desempenhada é Função 25 - Reportar o status do projeto para a alta administração com 83.3%, seguida pela Função 19 - Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso com 76.6% e Função 6 - Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos com 71.9%.

Gráfico 5 – Comparação entre % importância das funções desta pesquisa e o do PMSurvey.



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma é possível identificar que dos 46% de organizações que declaram ter uma unidade de EP na pesquisa do PMI Chapters (2012), tem norteado seus esforços para desempenhar funções diferentes da que as identificadas como importantes para órgãos públicos com os resultados obtidos no TRT-PR, excluindo-se a Função 6 que é está entre os três primeiros lugares nas duas pesquisas.

Também em ambos os casos a Função 24 - Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos, ficou em último lugar com 15.3% no PMI e 23.08% na pesquisa do TRT-PR.

#### 4.5 ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DO MODELO EPS DO ESTUDO DE CASO

Conforme exposto no item 4.4.2 e a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo com aplicação do questionário foram extraídos a importância das funções de EP no órgão estudado, no Apêndice F consta o ranking de importância das funções.

Os respondentes atribuíram valores de 1 (considero esta função pouco importante) até 7 (considero esta função extremamente importante), os valores atribuídos deram origem a uma matriz 25x13, sendo 25 o número de funções e 13 o número de questionários respondidos. Os valores atribuídos foram utilizados para gerar a entrada de dados e comandos, Apêndice E – Quadro E2, utilizado no software *RStudio* para gerar uma matriz de correlação de 25x25.

Os dados obtidos para a matriz, Apêndice E – Tabela E2, foram então utilizados no software *Statgraphics* onde obteve-se a análise dos componentes principais que consiste no agrupamento das funções, Quadro 28. O resultado retornou uma combinação de 6 componentes que representam 96,16% da importância da correlação, sendo que nenhuma das funções foi desconsiderada para a análise.

Quadro 28 – ACP do modelo de EPs do estudo de caso.

Componente	Nº	Função
1	Função 5	Coordenar as comunicações entre os projetos
	Função 10	Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório
	Função 12	Gerenciar um ou mais programas
	Função 17	Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders
	Função 19	Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso
	Função 20	Participar do planejamento estratégico
2	Função 7	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos
	Função 9	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos
	Função 15	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos
	Função 18	Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos
3	Função 8	Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos
	Função 13	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
	Função 14	Implantar e operar um sistema de informação para projetos
	Função 16	Implementar e gerenciar banco de dados de riscos
4	Função 6	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos
	Função 11	Gerenciar um ou mais <i>portfólios</i>
	Função 21	Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração
	Função 23	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos
	Função 24	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos
	Função 25	Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração
5	Função 1	Apoio para o planejamento do projeto
	Função 3	Conduzir auditoria nos projetos
	Função 4	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders
	Função 22	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização
6	Função 2	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis
	Função 25	Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração

Fonte: Análise de dados.

Com os resultados obtidos por meio a análise de componentes principais foi elaborado o modelo de EP para o setor público, tendo como base o órgão estudado.

#### 4.5.1 Grupos de componentes

O primeiro grupo é composto por 6 funções e é o maior grupo gerado na ACP, o grupo 4 é composto de 5 funções, os grupos 2, 3 e 5 são compostos de 4 funções

e o último grupo consiste em duas funções, no entanto deve-se relacionar as funções com o percentual de importância de funções atribuídas pelos servidores.

Em grande parte as funções do grupo de componentes 1 conduzem a tarefas que possivelmente podem ser consideradas para EP de nível avançado ou para organizações que já tenham maturidade em GP, exceto a função 19 que também pode ser exercida por EP mais básicos. O grupo têm seus elementos bem distribuídos no ranking de importância e apresentam as duas maiores importância entre as funções, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Componentes grupo 1.

Funções	%Importância	Posição ranking
Função 20 - Participar do planejamento estratégico	92,31	1º
Função 5 - Coordenar as comunicações entre os projetos	92,31	2º
Função 10 - Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório	61,54	10º
Função 17 - Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders	53,85	14º
Função 12 - Gerenciar um ou mais programas	46,15	15º
Função 19 - Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso	46,15	17º

Fonte: Análise dos dados.

O grupo de componentes 2 também pode ter funções que possivelmente possam ser consideradas para EP de nível avançado ou para organizações que já tenham maturidade em GP. Os componentes concentram-se no miolo do ranking e não têm altos % de importância, conforme Tabela 4

Tabela 4 – Componentes grupo 2.

Funções	%Importância	Posição ranking
Função 15 - Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	61,54	7º
Função 7 - Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	53,85	11º
Função 18 - Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos	53,85	13º
Função 9 - Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	30,77	21º

Fonte: Análise dos dados.

O grupo de componentes 3 com funções que possivelmente apontam para um escritório estratégico, os componentes concentram-se no miolo do ranking e não têm altos % de importância, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Componentes grupo 3.

Funções	%Importância	Posição ranking
Função 13 - Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	69,23	6º
Função 16 - Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	53,85	11º
Função 14 - Implantar e operar um sistema de informação para projetos	46,15	16º
Função 8 - Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos	46,15	18º

Fonte: Análise dos dados.

Segundo maior grupo da ACP com 5 elementos, com funções que provavelmente caracterizam um EP que auxilia na adoção da metodologia e da criação de cultura para GP, apresenta um elemento com % diferente aos demais do grupo e as funções 11 e 23 têm importância igual na opinião dos respondentes, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Componentes grupo 4.

Funções	%Importância	Posição ranking
Função 6 - Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	69,23	5º
Função 21 - Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração	61,54	9º
Função 11 - Gerenciar um ou mais <i>portfólios</i>	53,85	12º
Função 23 - Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	53,85	12º
Função 24 - Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos	23,08	22º

Fonte: Análise dos dados.

O grupo de componentes 5 têm funções que possivelmente podem colaborar com um EP de supervisão, os componentes estão distribuídos pelo ranking e um elemento apresenta maior % de importância que os demais, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Componentes grupo 5.

Funções	%Importância	Posição ranking
Função 1 - Apoio para o planejamento do projeto	84,62	3º
Função 22 - Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	61,54	8º
Função 3 - Conduzir auditoria nos projetos	46,15	19º
Função 4 - Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	46,15	20º

Fonte: Análise dos dados.

Surpreendentemente o grupo de componentes com menos funções, apenas 2, os elementos encontram-se nas primeiras posições do ranking e seus percentuais



de importância estão aproximados, possivelmente as funções podem colaborar para um EP de disseminação de cultura, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Componentes grupo 6.

Funções	%Importância	Posição ranking
Função 2 - Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	69,23	4º
Função 25 - Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração	61,54	7º

Fonte: Análise dos dados.

Entretanto a execução de somente duas funções possivelmente seja inviável para a estrutura organizacional, pois demandaria recursos para executar funções consideradas importantes, mas que provavelmente, não agregariam para a cultura de GP no órgão.

## 5 ELABORAÇÃO DO MODELO

Neste capítulo será desenvolvido o modelo de escritório de projetos, a proposta foi baseada nos agrupamentos dos componentes principais, e foi comparada primeiramente com o modelo genérico das 25 funções, posteriormente com os tipos de EPs já citados pela literatura e finalizando a comparação o modelo pré-definido pelo CNJ.

A análise dos componentes principais retornou um grupo com 6 componentes, onde as funções estão agrupadas por proximidade, portanto esta divisão foi utilizada para elaboração do modelo, entretanto análises individuais dos grupos devem ser realizadas para levantar a congruência das funções entre elas e dar denominação a cada grupo de componente.

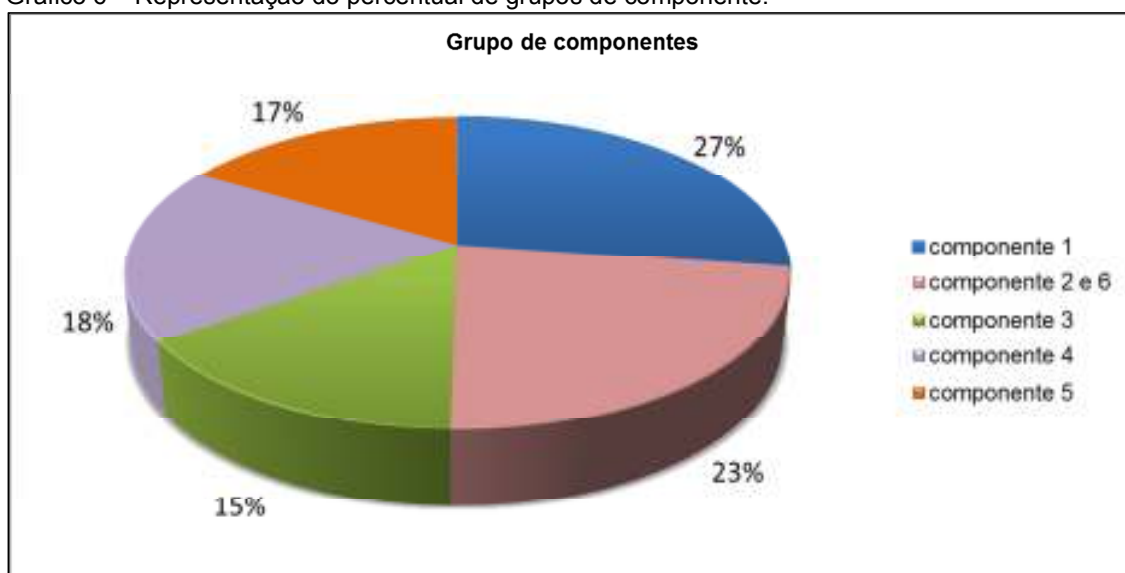
### 5.1 MODELO

Após a realização da análise dos componentes principais e relacionado com a importância atribuída pelos respondentes a cada função será possível elaborar o modelo de EPs.

O modelo será elaborado por importância total dos grupos de componente, ou seja, as importâncias das funções serão somadas e representaram um percentual do todo, conforme Gráfico 6. Desta forma as funções do componente 1 com 27%, são as funções que representam o maior percentual de importância para os respondentes, seguido pelas funções do componente 4 com 18%, componente 5 com 17%, componente 3 e 2 com 15% e 14% respectivamente e por último o componente 6 com 9%.

No entanto conforme exposto em 4.5.1 a execução de duas funções pode ser inviável, portanto os componentes 2 e 6 foram unificadas considerando as características das funções, juntos este novo componente figura com 23% de representatividade.

Gráfico 6 – Representação do percentual de grupos de componente.



Fonte: Análise dos dados.

Levando em consideração a ACP e retornando características das funções pode-se definir nomenclaturas para os EPs do modelo que são sugeridos no Quadro 29.

Quadro 29 – Modelo de escritório de projetos para administração pública.

Tipo de EPs	Formado por:
Escritório de Projetos Estratégico	Componente 1
Escritório de Projetos de Monitoramento	Componente 2 e 6
Escritório de Projetos de Desenvolvimento de padrões e cultura	Componente 4
Escritório de Projetos de Suporte	Componente 5
Escritório de Projetos de Gestão integrada	Componente 3

Fonte: Elaborado pela autora.

As funções EP Estratégico, são claramente funções de reforço ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, excluindo-se a Função 19 que consiste em uma função de controle para um único projeto. Considerando o estudo de caso a CPROJ exerce algumas das funções descritas com a finalidade de que o planejamento estratégico do TRT-PR seja executado.

O EP de Desenvolvimento de Padrões e cultura, as funções dão clareza a denominação deste EP, quando executar estes tipos de funções é essencial para iniciar a gestão de projetos na organização. Provavelmente o componente 4 pode ter ficado em segundo lugar, pela pesquisa ter sido aplicada em um ambiente onde a GP já está presente e a CPROJ já elaborou a metodologia, incluindo manual e formulários necessários para auxiliar os gerentes e revisões da metodologia já estão sendo realizadas.

O EP de Suporte, efetuar o apoio durante todos os processos de GP e principalmente no início da implantação onde dúvidas são maiores, portanto o EP atua prestando consultoria aos gerentes de projetos e monitorando ações já realizadas. A emissão de relatórios de progresso faz-se importante para demonstrar aos *stakeholders* os avanços conseguidos com o EP. A CPROJ promove consultoria para os gerentes que necessitam de ajuda para elaborar seus projetos, além de atuar em atividades que colaboram para o progresso do projeto.

O EP de Projetos Gestão integrada, consiste da necessidade de se obter informações de todos os projetos, programas e portfólio que são executados no órgão, incluindo aqueles que não estão sob a guarda do EP, bem como atua como um fomentador de ações que possam colaborar para o sucesso dos projetos. As funções deste EP podem ser relacionadas com o EP de Monitoramento. Como os projetos são submetidos a CPROJ, acabam por serem gerenciados de forma integrada, além dos recursos tanto humanos quanto financeiros serem divididos entre os projetos em execução.

O EP de Monitoramento, as características das funções do componente 6 também podem ser avaliadas como funções de monitoramento. Este escritório pode ser usado para manter os padrões e a metodologia adotada para a GP no órgão, disseminar as lições e o conhecimento dos projetos já executados, manter o relacionamento com o EP estratégico e se auto avaliar. Na CPROJ os projetos devem estar relacionados com a estratégia adotada pelo TRT-PR e as lições aprendidas estão sendo compiladas para formar um banco de dados.

Contudo o modelo não deve ser utilizado pela posição dos componentes, mas deve-se ir avançando na execução das funções para que a integração da metodologia de GP seja trabalhada constantemente no ambiente e que outras sejam integradas e outras possam ser deixadas de trabalhar, sugere-se que o processo de execução de atividades siga o seguinte padrão:

- 1) EP de Desenvolvimento de padrões e cultura;
- 2) EP de Suporte;
- 3) EP de Monitoramento;
- 4) EP de Gestão integrada; e
- 5) EP Estratégico.

O Quadro 30, relaciona os EPs do Modelo e suas funções e associa as funções a uma tipologia:

Quadro 30 – EPs do Modelo e funções relacionadas.

Escritório de Projetos	Nº	Função	Importância da Função	Posição no Ranking	Tipo de Função
Desenvolvimento de padrões e cultura	F6	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	69,23%	5º	Pontual com revisão
	F11	Gerenciar um ou mais <i>portfólios</i>	53,85%	12º	Estratégica
	F21	Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração	61,54%	9º	Periódica
	F23	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	53,85	12º	Integrada
	F24	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos	23,08%	22º	Pontual com revisão
Suporte	F1	Apoio para o planejamento do projeto	84,62%	3º	Pontual com revisão
	F3	Conduzir auditoria nos projetos	46,15%	19º	Integrada
	F 4	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	46,15%	20º	Pontual com revisão
	F22	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	61,54%	8º	Periódica
	F2	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	69,23%	4º	Integrada
Monitoramento	F7	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	53,85%	11º	Integrada
	F9	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	30,77%	21º	Pontual com revisão
	F15	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	61,54	7º	Integrada
	F18	Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos	53,85	13º	Periódica
	F25	Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração	61,54%	7º	Pontual com revisão

Quadro 31 – EPs do Modelo e funções relacionadas. (continuação).

Escritório de Projetos	Nº	Função	Importância da Função	Posição no Ranking	Tipo de Função
Gestão integrada	F8	Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos	46,15%	18º	Pontual com revisão
	F13	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	69,23	6º	Integrada
	F14	Implantar e operar um sistema de informação para projetos	46,15%	16º	Integrada
	F16	Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	53,85%	11º	Estratégica
Estratégico	F5	Coordenar as comunicações entre os projetos	92,31%	2º	Estratégica
	F10	Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório	61,54%	10º	Estratégica
	F12	Gerenciar um ou mais programas	46,15%	15º	Estratégica
	F17	Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders	53,85%	14º	Estratégica
	F19	Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso	46,15%	17º	Pontual com revisão
	F20	Participar do planejamento estratégico	92,31%	1º	Periódica

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

No entanto não propõem-se que o órgão atue progredindo de EP em EP, pois muitas vezes é necessário executar funções que estão em outro nível de escritório, neste caso utiliza-se a definição de HILL (2004) que propõem um modelo por estágio, onde cada EP implementa as funções de acordo com a necessidade, já que revisões são necessárias. Possivelmente o EP atuará em um ciclo executando as funções de um ou outros EPs do modelo, sem estar focado somente em algumas funções.

Em uma representação do Modelo, Figura 5, estas funções estariam ao redor dos eixos EPs e disponíveis para serem executadas, desta forma o EP não estaria preso a uma forma de atuação por definição e sim podendo exercer o papel de um dos EPs do modelo e executar qualquer das demais funções.

Ainda propõe-se que as funções façam parte de mais uma tipologia que necessariamente não está atrelada ao EP. Analisando as funções é possível agrupá-las por tipo de função sendo elas:

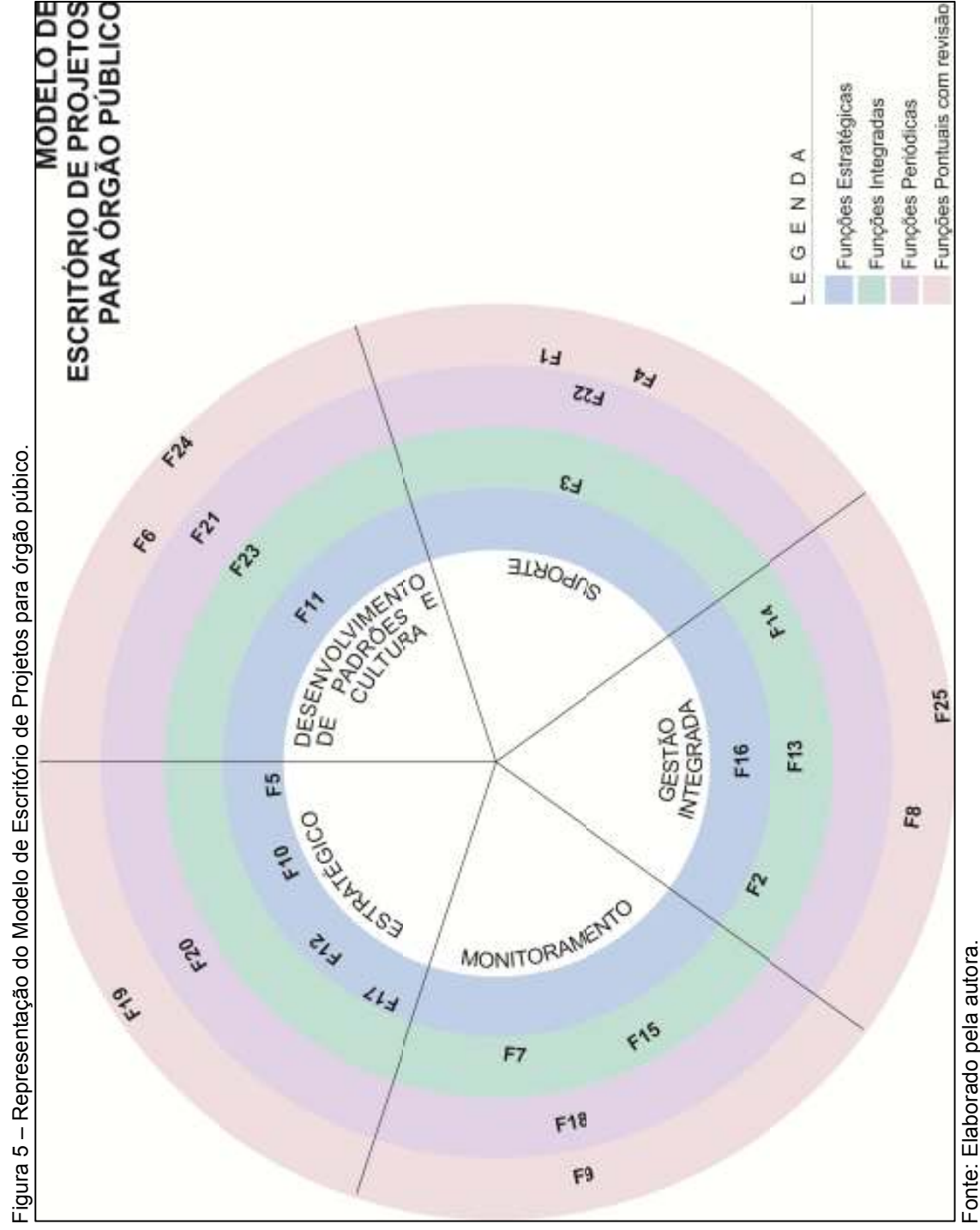
a) funções pontuais com revisão: são funções que devem ser exercidas no início do EP, mas que com a maturidade não devem constantemente executadas mais necessitam ser revisadas;

b) funções periódicas: são funções que devem monitoradas ou executadas devido a continuidade e reforço na cultura de gestão de projetos;

c) funções integradas: são funções que devem ser executadas com ajuda de outras unidades; e

d) funções estratégicas: são funções que o EP precisa dar mais atenção, pois delas dependem o desempenho da unidade.

Cabe salientar que as definições de grupos para as funções foram elaboradas pela autora e não baseadas em modelos já existentes ou por dados obtidos pela pesquisa.





### 5.1.1 COMPARAÇÃO COM MODELOS EXISTENTES

Neste subcapítulo será comparado o modelo elaborado com os pré-existentes. A comparação faz-se necessário para verificar a diferenciação ou similaridade com os demais modelos. Contudo a comparação não interfere no modelo elaborado visto que este foi definido com os dados retirados do estudo de caso no TRT-PR, ou seja, contem a interferência do ambiente estudado. Possivelmente haja similaridades com os demais modelos, pois as funções são extraídas de experiências já registradas.

#### 5.1.1.1 Comparação com o modelo genérico de EPs

Coincidentemente nas duas PCA realizadas para as 25 funções os componentes retornaram agrupados em 6, no entanto há diferenças entre eles visto que a segunda análise realizada utilizou-se os valores atribuídos pelos respondentes do questionário aplicado no TRT-PT, ou seja, com a interferência do ambiente pesquisado o que tenta demonstrar as necessidades de um EPs para o setor público.

No Quadro 32 estão comparadas as funções que foram retornadas pela ACP para cada componente, antes da aplicação do questionário (utilizando as funções do quadro de referência) e depois com a aplicação do questionário no TRT-PR.

Quadro 32 – diferenças dos grupos de componentes antes e depois da aplicação do questionário.

Componentes	Agrupamento de funções retornados <b>antes</b> da aplicação do questionário	Agrupamento de funções retornados <b>depois</b> da aplicação do questionário
1	Funções 3, 11, 14, 17, 20, 22 e 24	Funções 5, 10, 12, 17, 19 e 20
2	Funções 1, 2, 8, 13 e 21	Funções 7, 9, 15 e 18
3	Funções 12, 18 e 25	Funções 8, 13, 14 e 16
4	Funções 4, 6, 7 e 16	Funções 6, 11, 21, 23 e 24
5	Funções 9, 15 e 19	Funções 1, 3, 4 e 22
6	Funções 5, 10 e 23	Funções 2 e 25

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta comparação serve para demonstrar que quando os dados assumem os valores do ambiente há uma substancial mudança nos padrões dos componentes e a distribuição das funções.

#### 5.1.1.2 Comparação com os modelos da literatura

No referencial teórico, subcapítulo 2.1.1, foram apresentadas as propostas de escritórios de projetos dos autores Dinsmore (1999), Hill (2004), Silva (2005) e Kerzner (2006), estas são propostas distintas em seu tempo e finalidade. Entretanto existem similaridades entre as ideias, nomenclatura e funções desempenhadas.

O modelo proposto por Dinsmore (1999) é composto por cinco tipos de EPs, sendo que o Escritório de apoio a Projetos, Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos e Principal Executivo de Projetos são os que têm maior similaridade com os tipos de EPs do modelo devido a forma de atuação e as funções exercidas.

Por sua vez Hill (2004), propôs um modelo em estágios que devem ser avançados conforme as competências que o EP vá adquirindo até atingir plena capacidade funcional. Dos tipos de EPs propostos pelo autor somente o Escritório do Projeto – Estágio 1 não tem similaridade com os EPs do modelo.

Silva (2005) apresenta os tipos de projeto relacionado a classificações quanto ao posicionamento na organização e quanto à constituição da equipe, que não são compreendidas pelo modelo elaborado. No entanto comparando estas duas classificações com o órgão estudado temos que a CPROJ é um EP corporativo ou estratégico e a equipe é interna conforme a definição do autor. A última classificação consiste nos tipos de funções desempenhadas pelo EP e que tem relação com o modelo proposto nesta pesquisa, sendo que somente o tipo de EP de execução não tem similaridades com o modelo.

Kerzner (2006) apresenta três tipos de EPs dos quais têm atuação ou definição similares ao modelo os EPs Escritório de Projetos de Grupo de Clientes e Escritório de Projetos Corporativos.

O Quadro 33 relaciona os EPs propostos na literatura com os EPs do modelo para órgão público.

Quadro 33 – Relação EPs literatura x EPs do modelo para órgão público.

Autores	Tipos de EPs da literatura	Desenvolvimento de padrões e cultura	Suporte	Monitoramento	Gestão integrada	Estratégico
	Tipos de EPs do Modelo					
Dinsmore (1999)	Escritório de apoio a Projetos		X			
	Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos	X				
	Principal Executivo de Projetos					X
Hill (2004)	Escritório de Projetos Básico	X				
	Escritório de Projetos Padrão			X		
	Escritório de Projetos Avançado				X	
	Centro de Excelência					X
Kerzner (2006)	Escritório de Projetos de Grupo de Clientes					X
	Escritório de Projetos Corporativos					X
Silva (2005)	Função Educacional	X				
	Função Estratégica			X		
	Função de Suporte ou Função Tarefa				X	

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar desta comparação não se pretende interferir realizando mudanças no modelo, pois apesar destes modelos apresentado na literatura já terem sido validados pelos estudos destes autores não foram encontrados relatos de experiências de que os tenham sido feitas em órgãos públicos.

#### 5.1.1.3 Comparação com modelo CNJ

O CNJ como órgão administrativo do Poder Judiciário propõe competências para o EP do setor, citadas no Quadro 19, onde as principais competências são a) Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do CNJ; b) Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos; c) Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNJ; d) Promover a melhoria contínua da gestão de projetos; e) Prover treinamento; f) Promover a gestão do conhecimento

em gerenciamento de projetos; g) Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.

Pode-se perceber que o modelo abrange com satisfação as competências principais propostas e confrontando estas competências com as funções correlatas obtém-se um paralelo da importância que os respondentes do TRT-PR atribuíram a elas, conforme Quadro 34.

Quadro 34 – Relação das competências CNJ com os tipos de EPs do modelo.

Competência CNJ	Função do quadro de referência	Tipo de EPs do modelo
Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do CNJ	Participar do planejamento estratégico	Estratégico
Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	Gestão integrada
Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNJ	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	Desenvolvimento de padrões e cultura
Promover a melhoria contínua da gestão de projetos	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	Suporte
Prover treinamento	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	Desenvolvimento de padrões e cultura
Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	Monitoramento
Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	Suporte

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 34 torna explícito que todos os tipos de EPs que são propostos no modelo para órgão público se encaixam em uma ou mais competência sugerida pelo CNJ, o que conota que para este órgão e os demais subordinados a ele o Modelo está dentro de padrões estabelecidos.

Outra identificação que pode ser feita pelo quadro é que as competências sugeridas levam a construção de um EP para desenvolver a metodologia e dar suporte as partes interessadas. Para (COTA, 2011, p. 12) a pressão pela disponibilização de uma metodologia e de ferramentas é uma resposta inicial dos EP, no entanto esquece-se que o foco inicial de ser em capacitar as pessoas para o trabalho matricial.

## 5.2 PONDERAÇÕES SOBRE A CPROJ E O MODELO

Tomando como base os resultados da análise dos componentes principais dos questionários respondidos, obteve-se 6 (seis) agrupamentos, conforme apresentado em 5.1, a partir deste agrupamento foi sugerido a nomenclatura para os tipos de EPs, pela aplicação da pesquisa ter sido realizada no Tribunal Regional do Trabalho está definição é oriunda da percepção dos servidores deste órgão.

Na análise ficou definido que o EP Estratégico teve representação de importância de 27%, o EP de Monitoramento 23%, o EP de Desenvolvimento de padrões e cultura 18% da representatividade, o EP Suporte 17% e finalizando com o EP de Gestão integrada com 15%.

Portanto levando em consideração o modelo EPs os resultados apontam que a CPROJ deveria atuar como um escritório estratégico, no entanto confrontando o modelo EPs com o Relatório do Estudo de Caso é possível verificar a CPROJ é responsável pelo parecer sobre recursos e monitorar o andamento dos projetos e que a CPROJ é um órgão de viés estratégico determinado por órgãos superiores.

Desta forma de todas as funções deste tipo de EP a CPROJ executa a Função 10, Função 19 e Função 20, conforme a entrevistada.

No entanto conforme pode-se verificar pelo Relatório do Estudo de Caso a CPROJ executa diversas atividades que se enquadram em uma ou mais funções dos demais tipos de EPs, portanto os demais EPs também serão comparados com o relatório, e será extraído a capacidade de operacionalização de cada um.

Das funções do EP de Monitoramento a CPROJ é responsável pelo banco de lições aprendidas, por executar algumas tarefas para os gerentes de projetos, monitorar e reportar status dos projetos, sendo estas a Função 2, Função 9, Função 15 e a Função 25.

Para o EP de Desenvolvimento de padrões e cultura a CPROJ é responsável pela elaboração e mudanças na metodologia, aconselhar e apoiar os gerentes em relação aos seus projetos e realizar os treinamentos necessários, estas tarefas representam a Função 6, Função 21 e Função 23.

No EP Suporte as responsabilidades da CPROJ são aquelas vinculadas a Função 4 que consiste e confeccionar relatórios.

Das funções do EP de Gestão integrada a CPROJ executa a Função 8 que consiste em desenvolver e monitorar mudanças do projeto.

A partir desta comparação entre o relatório e o modelo, pode-se verificar que a CPROJ atua com 12 funções do modelo sem representar necessariamente o Escritório estratégico e estando mais próxima ao um EP do tipo Desenvolvimento de padrões e cultura, o que corrobora proposto por HILL (2004) onde cada EP implementa as funções de acordo com a necessidade e reforçado em 5.1.

Por outro lado o resultado dos questionários deriva da atribuição que os respondentes fizeram para cada função, portanto para eles um EP Estratégico é mais importante, visto que nele também estão as funções para as quais mais foram atribuídas importância, Função 20 - Participar do Planejamento estratégico e Função 5 - Coordenar as comunicações entre os projetos).

A Função 20 já é parte da atuação da CPROJ, e a Função 5 depende de um plano de comunicação, sendo que esta função também foi proposta por um respondente, conforme verificado no Relatório do Estudo de Caso.

### 5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO DE EPS PARA ÓRGÃO PÚBLICO

A validação do modelo de escritório de projetos para órgãos públicos consistiu na realização de um workshop no órgão pesquisado. O workshop foi realizado no dia 19 de fevereiro de 2013 e teve duração de 1h30 minutos, participaram do workshop 6 servidores do TRT-PR, sendo 3 da CPROJ e 3 da área de Tecnologia da Informação (que está estudando a implantação de um EP para esta área) e serão tratados nas citações como participantes.

O workshop foi dividido em quatro partes: apresentação da pesquisa, reflexão individual, diálogo em grupo e avaliação e utilizou-se como forma de registro de dados gravação e registro escrito. No início do workshop foram distribuídos aos participantes resumos da pesquisa que contendo alguns resultados da pesquisa que poderiam ser consultados durante a apresentação. Seguiu-se com a primeira etapa do workshop, apresentação dos resultados, constante no Apêndice G1, e ao final houve espaço para os participantes realizarem questionamentos e esclarecimentos de dúvidas.

A segunda etapa do workshop consistiu em uma reflexão individual sobre o modelo apresentado, com o objetivo de recolher informações sem a interferência de uma discussão com o grupo. Nesta etapa foi utilizado o Protocolo de Reflexão Individual, Apêndice G2, que consistia em duas perguntas sobre o modelo.

A primeira questão consistia na opinião do participante sobre o modelo e a partir das respostas pode-se perceber que os participantes consideram o modelo adequado e que busca um alinhamento com órgãos superiores, além de auxiliar na integração das áreas.

Para o Participante 1 é *“um bom modelo para auxiliar a alta administração a tratar as demandas e promover a interação entre as diversas áreas. [...]. Um escritório estratégico auxilia a dar coerência e sequenciamento às atividades”*.

O Participante 2 avaliou que *“o modelo proposto se demonstra adequado para implantação a órgãos públicos uma vez que permite a sua flexibilização face às necessidades de cada instituição. A adoção dos critérios por tipo de função facilita a compreensão sobre quais são as principais atribuições do escritório, indicando quais delas devem ser aprimoradas”*.

O Participante 3 relatou que o modelo é *“interessante, posto que pendendo para os projetos estratégicos, como deve ser no setor público”*. O Participante 4 entendeu *“ser um modelo que busca alinhamento com os órgãos regulamentadores, destacando o nível inicial de maturidade”*.

O Participante 5 acredita *“que o modelo proposto facilita a compreensão do tema, ao mesmo tempo em que contribui para a identificação das funções mais relevantes. Permite também avaliar a evolução de um escritório de projetos ao longo do tempo ou definir uma base para um novo escritório”*.

E o Participante 6 opinou que o modelo é *“adequado com a coordenação/iniciativa do CNJ, o atingimento das metas ficam com maior publicidade e a importância para as gestões torna-se fundamental”*.

A segunda questão versava sobre a facilidade de compreensão e utilização do modelo e pode-se perceber que para os participantes não houve dificuldades em entender o modelo, sendo que se destacam as seguintes respostas:

O Participante 3 considerou há facilidade no modelo mas *“após a conscientização dos servidores, posto esta cultura estar engatinhando neste órgão”*, o Participante 4 considera que se destaca *“os níveis de atuação em relação à*

*maturidade” e o Participante 6 salientou que “a utilização depende muito da metodologia e atuação das gestões administrativas”.*

Na terceira etapa do workshop foi realizado um diálogo em grupo, que teve a intenção de fomentar a troca de opiniões entre os participantes, foi utilizado o Protocolo de Diálogo em Grupo, Apêndice G3, dividido em dois momentos o primeiro foi a explicitação do que foi respondido no Protocolo de Reflexão Individual e no segundo momento com questões a serem respondidas e debatidas pelo grupo.

A primeira parte do diálogo consistiu em expor para o grupo a opinião sobre o modelo, à explicitação das respostas individuais retornou outros pontos como exemplo:

Participante 5 *“o modelo apresentado de uma forma gráfica facilita a identificação, consegue-se identificar na hora, tem muita informação em um desenho que se olha e consegue entender, e consegue fazer uma avaliação de onde estamos, se estamos focando no que realmente é importante ou estamos colocando esforço onde não é preciso”.*

Participante 2: *“o modelo é diferente do que já era conhecido, onde era preciso estudar a maturidade e modelos, ainda não havia visto abordagem neste sentido, indo por função”.*

Participante 6: *“o modelo consegue criar metas para o escritório de projetos [...] quanto particiona os objetivos do escritório, ao atingir a estratégia atinge o objetivo”*

Nesta parte do diálogo outros elementos essenciais para o escritório de projetos em órgão público também foram abordados, pois refletem no ambiente do órgão e possivelmente nos servidores, estes elementos são o planejamento estratégico, cultura e a maturidade em gestão de projetos.

De certa forma estes elementos influenciam nas respostas e na importância atribuída a cada função, consequentemente o modelo é um reflexo destes elementos, como coloca o Participante 4 *“os servidores ficaram mais focados na questão estratégica, [...], por outro lado eu vejo que é muito difícil a agente sair desta situação, pois precisa criar maturidade, criar cultura, metodologia, e um grande alinhamento [...]”. O participante ainda coloca que com “o planejamento estratégico existe uma necessidade ou uma visão que o órgão tem que estar alinhado ao*



*planejamento estratégico superior, tem que ter um PE no tribunal e estar alinhado aos PE dos órgãos superiores”.*

O Participante 6 coloca que *“EPs e o planejamento estratégico nasceram muito próximos com o advento do CNJ, o CNJ sugeriu o planejamento estratégico, ferramentas e metas para todos os órgãos para fazer o nivelamento. O atingimento das metas torna público e transparente para o Brasil inteiro quais regionais atingiram as metas e quais não [...]”.*

O participante 2 coloca que *“com a meta de 2011 do CNJ que cada órgão público teria que ter um EP, então até 2011 todos criaram”.* Na observação dos participantes em muitos casos existe a formalização deste EPs, no entanto ele não opera.

Mesmo assim o Participante 6 vê estas metas com bons olhos, pois segundo ele *“estas determinações entram para criar cultura mesmo”* o participante cita o exemplo da área de tecnologia da informação que sempre identificou a necessidade de planejar e desenvolver projetos mas não se colocava para tal, até o momento *“quando chegou uma resolução do CNJ definindo uma serie de indicadores e metas estabelecidas que envolviam a área de tecnologia da informação. Apesar de ser um planejamento da instituição, eram desmembradas e muitos indicadores acabavam sendo atingidos pela área e isto foi excelente”.*

Para a segunda parte do diálogo foram apresentadas questões para discussão, a primeira questão consistiu na identificação pelo grupo de fraquezas e melhorias necessárias, incluindo funções que mereceriam mais destaque no ranking. Conforme os participantes do workshop as funções que teriam mais importância são:

- Função 6 - Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processo e ferramentas de gestão de projetos.
- Função 25 - Reportar o *status* do projeto para alta administração.
- Função 21 - Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração.

As escolhas por estas funções se deve pelos participantes não considerarem que as funções Participar do planejamento estratégico e Coordenar as comunicações entre os projetos, devam estar entre as primeiras colocadas. O Participante 1 coloca que *“teria importância mas não é a função principal de um escritório”*, segundo o participante *“o que um escritório de projetos deveria fazer é*

*dar suporte ao gerente de projetos, no entanto estas funções ficaram bem menos votadas [...]. Um escritório ainda mais estando em um alto nível ligado a alta administração teria a função de fazer uma ponte entre a expectativa da alta administração e o como as operações deveriam ser conduzidas”.*

O Participante 5 coloca que *“apesar de ter uma importância grande a função de Desenvolver e implementar uma metodologia padrão é uma função bem importante porque sem esta metodologia a gente fica sem um rumo. A nossa está passando por revisão e justamente como a gente teve só uma, nós vimos todos os problemas e falta de adesão, os excessos e o que faltou”.*

Para o Participante 2 a função Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos não deveria ser tão importante, visto que *“quem faz isto é outra unidade a SEGEP, eles já têm esta competência, se avançarmos nisto, começa a ter conflito”.*

O Participante 4 concorda com a escolha da função Desenvolver e implementar uma metodologia padrão já que *“na situação do Tribunal é imprescindível e essencial para o escritório, se não tiver isto não tem como medir”.*

A segunda questão do diálogo era se o grupo acreditava que o modelo seria o mais apropriado para o TRT e outros órgãos. O Participante 1 coloca que *“fora o TRT acha que não é possível generalização, pois o setor público tem muitas diferenças como as esferas federais, estaduais e municipais, os poderes legislativo, executivo e judiciário, são muitas características para sair com um modelo único, a não ser que seja flexível e genérico”.* Para o Participante 5 *“é um material para discussão, é uma base que posso enquadrar perfeitamente, pode-se dizer que é um parâmetro uma base para comparação”.*

A última questão do diálogo consistiu em extrair os benefícios caso o modelo fosse implantado no órgão. O Participante 2 *“acha que definiria melhor as atribuições e também ficaria fácil de demonstrar para a alta administração onde é que esta fraco ou forte [...]. É um subsídio, para sempre que houver mudança, para convencer a pessoa que está assumindo que é importante”.*

A última etapa do workshop era a Avaliação, Apêndice G4, onde foi possível os participantes retornarem as suas impressões individuais do workshop. A primeira questão colocada foi: Após o diálogo em grupo houve mudança em sua opinião sobre o modelo de Escritórios de projetos? Em grande parte os participantes

declararam que não houve mudança de opinião após o diálogo, no entanto este foi importante para reforçar e esclarecer alguns pontos do modelo destacando as opiniões dos participantes:

Participante 4 *“não identifiquei mudança sobre a opinião, destacando-se a questão da situação atual do Tribunal em relação a maturidade das áreas envolvidas”*. E do Participante 6 para o qual *“é obvio que o modelo pode e deve sofrer mutações de acordo com o nível de maturidade, agregando novas funções”*.

O Participante 1 foi o único que declarou que houve uma mudança de opinião sobre o modelo, pois para ele *“o diálogo serviu para apresentar outros pontos relevantes do modelo que não haviam sido percebidos antes. Com o diálogo foi possível ver opiniões de outras realidades encontradas fora do meu setor”*.

A segunda questão colocada foi: Qual a sua avaliação geral deste workshop. Para o qual vale destacar a opinião dos seguintes participantes:

Participante 1: *“O workshop foi positivo e permitiu detalhar melhor o modelo do escritório, destacando a importância de algumas funções no modelo proposto”*.

Participante 2: *“O workshop contribuirá em muito no aprimoramento das atividades deste setor. [...] os resultados dos diálogos em grupo contribuíram para o seu desenvolvimento”*.

Participante 4: *“Importante para agregar na criação de cultura, além de trazer a oportunidade de reflexão sobre os trabalhos em andamento no TRT e o comparativo com outras empresas. Perspectiva de implementar uma metodologia para mensuração dos escritórios de projeto no TRT”*.

Participante 5: *“[...] tornou possível a discussão em grupo, criando uma oportunidade para a Instituição”*.

Portanto conclui-se que o modelo de EPs para órgãos públicos pode ser utilizado em outros órgãos para identificar as funções mais importantes a ser desempenhadas no modelo, no entanto não sem antes informar e capacitar os servidores, que serão os respondentes do questionário, nos termos pertinentes a gestão de projetos e escritórios de projetos.

Também fica clara a necessidade de compreensão dos elementos que podem refletir no ambiente do órgão que fará a utilização do modelo, pois conforme visto estes elementos podem induzir a uma atribuição de maior importância para uma função que talvez não seja. Conhecendo os elementos é possível interpretar os

dados retornados para o modelo de Escritórios de Projetos para órgãos públicos. No entanto no workshop não foram sugeridas modificações do modelo elaborado e apresentado ao TRT-PR.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Pode-se verificar em 5.1.1 que o modelo de EPs elaborado tem similaridades com os disponíveis na literatura e que atende as competências sugeridas pelo CNJ. Esta similaridade pode ser ponderada devido a dois fatores:

- 1) as funções são aquelas descritas na literatura, em grande parte oriundas de estudos em EP privados; e
- 2) o estudo foi realizado somente em um órgão com poucos respondentes ao questionário, o que não cria margem para o estabelecimento de um agrupamento consistente.

Das 25 funções propostas 93,85% receberam atribuições de valor de 7 a 5, que conotam a importância da função, para 4% das funções foi atribuído valor 4 que significa que o respondente nem considera nem desconsidera a função importante, é um conceito de neutralidade, e as demais funções, de baixa importância, de 1 a 3 receberam 2,15% das atribuições.

Neste caso percebe-se que o pouco número de respondentes afeta a configuração do modelo, uma pesquisa com mais órgãos e respondentes poderia retornar um modelo diferente e eliminar o primeiro fator de similaridade, pois as funções transcendem a estrutura de EP já que uma unidade que não é um EP, mas que atue com gestão de projetos, pode executar muitas destas funções. Conforme Hobbs e Aubry, (2007) isto ocorre porque não há um consenso quanto a forma, estrutura e funções dos EPs e segundo Cota (2011, p.8) este dilema não existiria se a literatura e a prática apresentassem um consenso sobre as funções de EPs.

Ao retornar ao modelo extraído pelo estudo de caso no TRT-PR pode-se perceber pelo baixo número de respondentes que o agrupamento retornou um componente com somente duas funções, o que inviabiliza o funcionamento de um EP. Ainda utilizando o modelo a função Monitorar e controlar o desempenho do

projeto emitindo relatórios de progresso ficou atribuída ao EP Estratégico, sendo que é uma função de EP de Monitoramento.

No entanto ainda cabem ajustes a serem realizados no modelo como realizar novas reduções no quadro de referência de funções, identificando funções que não foram consideradas, aumentando o número de funções, ou ainda adotar o modelo do (PMI CHAPTERS, 2012) baseado em (HOBBS e AUBRY, 2007).

Adaptações ao modelo podem ser realizadas com uma pesquisa interna no órgão e aplicação dos demais passos do procedimento, porém não sem antes capacitar os servidores para que tenham um entendimento da gestão de projetos, escritório de projetos e suas funções.

Portanto o órgão que desejar desenvolver o modelo de escritório de projetos deve utilizar os seguintes procedimentos:

- 1) Aplicar no órgão pesquisado o questionário oriundo do quadro de referência de funções; O questionário encontra-se no Apêndice D;
- 2) Realizar a análise dos dados do questionário, levantando a importância e ranking das funções elencadas; Subcapítulos 4.4.1, 4.4.2 e Apêndice F;
- 3) Utilizar os dados do questionário para análise dos componentes principais; Subcapítulo 4.5
- 4) Levantar a importância total dos grupos de componentes por meio da importância das funções nos agrupamentos e esboçar o modelo; Subcapítulo 5.1;
- 5) Definir a tipologia dos EPs do modelo com base no agrupamento de funções; Subcapítulo 5.1.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo consiste em finalizar a presente pesquisa, resumir a pesquisa em relação aos objetivos e realizar proposições de futuros trabalhos.

### 6.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivo proposto e atender a problemática de pesquisa foram definidas atividades que estão abaixo resumidas. Cada um dos objetivos específicos foi desdobrado em etapas e para as quais adotou-se distintos métodos.

O primeiro objetivo: “Investigar os processos de gestão de projetos do escritório de projetos do órgão estudado e confrontar com outros estudos” foi dividido em duas etapas:

- Identificar como projetos e os processos de gestão de projetos são realizados e se estão presentes na organização pesquisada: a finalidade desta etapa era traçar um panorama da CPROJ no ambiente estudado para a qual se utilizou de pesquisa bibliográfica, entrevista e análise documental. Para a execução foi realizado o levantamento bibliográfico sobre o ambiente e gestão de projetos, posteriormente os dados obtidos na entrevista e documentos foram relacionados ao obtido na pesquisa bibliográfica. O resultado obtido foi relatório do ambiente pesquisado. Esta etapa tem relação com os capítulos 3.2, 3.3.2, 3.3.3, 4.1 e 4.2.
- Levantar as dificuldades, vantagens e desvantagens de implantar um escritório de projetos em órgãos públicos: tendo por finalidade comparar o referencial teórico obtido com trechos e documentos do TRT utilizando-se de pesquisa bibliográfica e do relatório do ambiente pesquisado. Esta etapa foi executada por meio de levantamento de trabalhos correlatos sobre experiências de EPs em órgãos públicos e a partir das entrevistas e da análise documental identificar elementos na CPROJ que corroborem com os quesitos apresentados pelos autores e obteve-se como resultado o

quadro relacional estudo de caso-teoria, Quadro 21. Esta etapa tem relação com os capítulos 2.2, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3 e 4.2.3.

O segundo objetivo: “Averiguar a importância das funções elencadas no quadro de referência de funções e identificar funções não identificadas na literatura” foi dividido em três etapas:

- Elaborar um quadro de referência de funções do escritório de projetos a partir da literatura: a finalidade desta etapa era obter a partir da literatura as possíveis funções de um escritório de projetos. A partir do quadro de referência de funções foi elaborado um questionário para aplicar no ambiente pesquisado. A etapa foi executada apresentando os autores e as funções definidas por estes no referencial teórico pertinente, posteriormente as funções foram unificadas e reduzidas, em uma tabela Excel. Foi realizada validação com especialista. E a partir do quadro foi elaborado um modelo genérico de EPs, sendo este um dos resultados obtidos junto com o quadro de referência de funções. Esta etapa tem relação com os capítulos 2.1.2, 3.3.1, 4.3 e Apêndice A e Apêndice D;
- Aplicar o questionário oriundo do quadro de referência: serviu para identificar junto a gerentes e equipes de projetos a importância das funções identificadas na literatura caso a CPROJ as ofereça-se, foi elaborado o instrumento de pesquisa questionário dividido em perfil do respondente e as questões (funções) com escala de *Likert* de 1 a 7, o formato escolhido para o questionário foi o google formulários e o questionário foi disparado pela CPROJ. A partir dos dados obtidos as demais etapas foram executadas;
- Analisar os dados retornados pelo questionário e incluir as sugestões de funções que estão sendo executadas e não identificadas na literatura: teve a finalidade de extrair a importância de cada função na visão dos servidores do TRT. Os dados foram os obtidos na etapa anterior, estes dados foram transformados em valores percentuais para indicar a importância das funções, agrupou-se os dados de caracterização dos respondentes. Os dados sem tratamento foram utilizados para se obter o agrupamento das funções que foram relacionadas com a importância das funções. Os resultados de importância de funções também foram

comparados com os resultados obtidos pela pesquisa do PMSurvey. Os resultados obtidos foram a caracterização dos respondentes, o gráfico de importância de funções, o ranking de Importância de Funções e os grupos de componentes principais. Esta etapa tem relação com os capítulos 3.5, 4.4.1, 4.4.2, Apêndice E e Apêndice F.

O terceiro objetivo: “Testar os procedimentos para elaborar o modelo de escritório de projetos para órgão público utilizando a análise de componentes principais” foi dividido em três etapas:

- Analisar os grupos de componentes principais e sugerir a tipologia e definição de cada EPs do modelo: esta etapa teve como finalidade de oferecer uma base para elaboração o modelo do EPs, foi utilizado a análise dos grupos de componentes principais realizada na etapa anterior e partir do relacionamento dos grupos de componentes principais com a importância das funções obteve-se a representação total de cada grupo que foi utilizada para desenvolver o modelo de EPs para órgãos públicos. Posteriormente o modelo foi comparado com modelos existentes na literatura, com o modelo genérico extraído do quadro de referencia de funções e com o modelo do CNJ. Ao final o resultado foi o Modelo EPs para órgãos públicos. Esta etapa tem relação com os capítulos 2.1.1, 5.1, Figura 5 e Apêndice E.
- Validar o modelo de escritório de projetos proposto nos órgãos estudados: com a finalidade de apresentar o modelo elaborado para o órgão pesquisado e identificar as impressões e sugestões do grupo que participaram do workshop ou de entrevistas, para o qual utilizam-se de protocolos de reflexão e avaliação final, os resultados obtidos nesta etapa são utilizados na etapa subsequente.
- Incluir modificações sugeridas na validação, nesta etapa deve ser comparado o modelo com as novas sugestões.

Realizando as etapas para atendimento dos objetivos foi possível definir os procedimentos para elaboração do modelo objetivo geral desta pesquisa e conseqüentemente responder a questão da pesquisa. O objeto principal desta pesquisa foi definir estes procedimentos e a aplicação de um estudo de caso é um



fator importante como pode-se verificar ao comparar as diferenças entre a análise dos componentes principais com interferência do ambiente em relação ao do quadro de referência de funções.

## 6.2 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como finalidade a definição de procedimentos adotados para elaboração de um modelo EPs para órgãos da administração pública tendo como estudo de caso piloto um órgão deste setor.

O caminho encontrado para definição deste modelo foi por meio das funções de EP já existentes na literatura, pois conforme o (PMI, 2006, p. 16) “podem ir do suporte até a responsabilidade pelo gerenciamento direto de um projeto”. O que caracteriza uma variedade de funções que EPs podem exercer. No levantamento bibliográfico realizado nesta pesquisa encontrou-se 97 funções reduzidas em 25 e agrupadas em 5 (cinco) tipos de escritório de projetos, que segundo Hobbs e Aubry (2007) são necessariamente, uma simplificação e uma redução das complexidades da realidade organizacional.

Para o agrupamento das funções optou-se por utilizar de análise de componentes principais desta forma desenvolvendo um modelo onde as funções estavam relacionadas estatisticamente, nesta pesquisa optou-se após utilização da análise de componentes principais para a redução de variáveis, porém não se descartou nenhuma das funções e posteriormente foi atribuída a tipologia dos EPs. Salienta-se que o órgão que utilizar os procedimentos para elaboração do modelo pode optar, por descartar funções que tenham importâncias consideradas baixas, elaborando para isto faixas de importância de funções.

A utilização de um método estatístico pode servir para lançar um novo olhar à gestão de projetos, pois é comum os estudos serem realizados com grandes quantidades de participantes como é o caso dos estudos de (DAI e WELLS, 2004) com 234 participantes, (HOBBS e AUBRY, 2007) com 500 e (PMI CHAPTERS, 2012) com 730 na atual edição. No entanto o uso de métodos estatísticos foi somente visto em (HOBBS e AUBRY, 2007) ao qual este trabalho se assemelha.

No entanto os resultados obtidos a partir do estudo de caso, na Coordenadoria de Projetos do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná, só valem para o órgão pesquisado, pois conforme (YIN, 2010, p. 36) os estudos de caso são generalizáveis em suas proposições teóricas.

Portanto uma generalização do modelo só será possível a partir de estudos em mais de um órgão incluindo a implantação deste modelo em um órgão e acompanhando antes, durante e depois até que a estrutura do EP e consequentemente o modelo sejam validados de forma a confirmar a operacionalidade do modelo, sendo que o modelo só pode ser considerado totalmente validado quando todas as implicações forem mapeadas. Durante o período de fixação do modelo deve-se avaliar, com indicadores internos e externos e avaliar a maturidade antes e depois da implantação.

Desta forma um estudo para o modelo de EPs deveria ser realizado em mais de um órgão de diferentes esferas e poderes, contanto com um número considerável de respondentes do instrumento de pesquisa, no entanto trilhar o campo público é um processo árduo e instável, a autorização para realização de pesquisas por pesquisadores externos ao órgão ainda é vista com extremo cuidado e receio, principalmente em uma área onde ainda os passos são incertos.

É sabido que os resultados aqui apresentados não serão previamente implantados, nem uma revisão da pesquisa com o questionário será refeita para confirmação dos dados do Modelo de EPs para o TRT-PR, visto que mudanças demandam avaliações que implicam em um tempo maior para execução de novos conceitos. Mas isto não foi um desmotivador para a pesquisadora como também não deve ser para os demais que queiram atuar com pesquisa no setor público.

Isto deve servir como estímulo, pois a área pública tem suas características e deve parar de adotar modelos privados que não lhe cabem devido as hierarquizações e burocracias necessárias ao setor, no entanto também não deve-se engessar nestas premissas, pois se a mudança na forma de gestão foi necessária então deve-se também adotar formas de acelerar e maximizar os resultados que novos conceitos podem trazer.

### 6.3 PROPOSIÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Todos os processos de busca por um novo conhecimento demandam tempo. Neste sentido a consolidação de um modelo de EPs para órgãos públicos não poderia ser definido somente em uma pesquisa, são necessários outros estudos que corroborem para o que foi iniciado com esta pesquisa.

Portanto neste subcapítulo serão propostos trabalhos futuros que somados poderão trazer a consolidação de uma metodologia de escritório de projetos oriunda da esfera pública. As propostas foram identificadas a partir de oportunidades vislumbradas durante a pesquisa e das lacunas existentes nesta própria pesquisa.

Primeiramente sugere-se que como trabalho futuro esta pesquisa seja aprofundada com estudo em mais órgãos e com maior número de respondentes para confirmar o modelo. Os instrumentos e métodos utilizados na presente pesquisa podem servir de base metodológica.

Também como estudo futuro faz-se importante levantar as pesquisas que utilizaram as funções propostas por Hobbs e Aubry (2007), para reconhecer a epistemologia e taxonomia das funções propostas por estes autores, identificando finalidade e aplicação do estudo, desta forma verificando se o quadro de referência teórico deve ser realinhado.

Sugere-se como pesquisa o aprofundamento em métodos estatísticos para redução de informações em componentes similares, ou seja, um método que possa decompor elementos de gestão em dados, assim como a análise de componentes principais.

Junto aos estudos de consolidação do modelo recomenda-se a implantação do escritório de projetos no órgão público, implantação esta que deve ser monitorada, determinando medidas de desempenho e avaliação da maturidade. O mapeamento das implicações e impactos na cultura do órgão onde houver a implantação do modelo de EPs é outro estudo sugerido.

## REFERÊNCIAS

ABE, C. K.; CARVALHO, M. M. D. Fatores críticos para implementação do Escritório de Projetos: um estudo de caso. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas - GEPROS**, Bauru, n. 2, p. 61 - 74, 2006. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/89/67>. Acesso em: 30/05/2012.

ALBUQUERQUE, N. N. D. **Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso de implementação**. Dissertação de Mestrado (Departamento de Economia, Contabilidade e Administração) Universidade de Taubaté. Taubaté. 2006. Disponível em: [http://www.ppga.com.br/mestrado/2006/albuquerque-nestor\\_nogueira\\_de.pdf](http://www.ppga.com.br/mestrado/2006/albuquerque-nestor_nogueira_de.pdf). Acesso em: 30/05/2012.

ALVES, R. O. **Melhores práticas em implantação de escritórios gerenciamento de projeto**. Dissertação de Mestrado (Departamento de Engenharia de Produção) Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2009.

ANDRADE, M. M. D. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, 2007. 328–336. Disponível em: [http://ac.els-cdn.com/S0263786307000087/1-s2.0-S0263786307000087-main.pdf?\\_tid=ee49a7e1bb58cfe0c8d25567aef0c9ec&acdnat=1338146493\\_2e6ad1ded2267fad23a953c606d7aaed](http://ac.els-cdn.com/S0263786307000087/1-s2.0-S0263786307000087-main.pdf?_tid=ee49a7e1bb58cfe0c8d25567aef0c9ec&acdnat=1338146493_2e6ad1ded2267fad23a953c606d7aaed). Acesso em: 27/05/2012.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, 2008. 38–43. Disponível em: [http://ac.els-cdn.com/S0263786307001299/1-s2.0-S0263786307001299-main.pdf?\\_tid=b6d09e61fc45475b0f302019662b717b&acdnat=1343971813\\_d0701684115c2d1fe62de2cc30a045e7](http://ac.els-cdn.com/S0263786307001299/1-s2.0-S0263786307001299-main.pdf?_tid=b6d09e61fc45475b0f302019662b717b&acdnat=1343971813_d0701684115c2d1fe62de2cc30a045e7). Acesso em: 03/08/2012.

BEZERRA, J. C. B.; REZENDE, J. V. S.; SCHIAVON, M. Alinhamento estratégico como instrumentos de desenvolvimento na gestão governamental. **Conjuntura Econômica Goiana**, Goiânia, p. 79-85, set. 2012. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj22/artigo08.pdf>. Acesso em: 31/01/2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 07/09/2012.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 07 set. 2012.

BRASIL. Lei 9.784 , de 29 de janeiro de 1999. **Diário Oficial da União**, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 07 set. 2012.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública**: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reixhmann & Affonso, 2002.

CNJ. Resolução 70/2009, de 18 de março de 2009. **Conselho Nacional de Justiça**, 2009. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2012.

COTA, M. F. D. M. **A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente de projetos**. Tese de Doutorado. (Departamento de Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04072011-140309/fr.php>. Acesso em: 17/11/2012.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, 2004. 523–532. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786304000377>. Acesso em: 11/08/2012.

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados**: através da gerência por projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FARAH, M. F. S. Governo local políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 6, n. 17, p. 59-86, 2000. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=1011>. Acesso em 04.02.2013.

FURTADO, M. A. P.; FORTUNATO, G. X.; TEIXEIRA, A. Gestão pública e de projetos: um estudo sobre a percepção dos gestores no gerenciamento de projetos no governo do estado do Espírito Santo. **Sistema e Gestão Revista Eletronica**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 167-183, 2011. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/V6N2A6/V6N2A6>. Acesso em: 22/04/2012.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HILL, G. M. Evolving the Project Management Office: a competency continuum. **Information Systems Management**, 4, September 2004. 45-51. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6>. Acesso em: 29/02/2012.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The Results of Phase 1. **Project Management Journal**, 1, 2007. 74-86. Disponível em: [http://acme.highpoint.edu/~sdevold/sites/default/files/readings/project\\_management/article08\\_ProjectManagementOffice.pdf](http://acme.highpoint.edu/~sdevold/sites/default/files/readings/project_management/article08_ProjectManagementOffice.pdf). Acesso em: 03/08/2012.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KLERING, L. R.; PORSE, M. D. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>. Acesso em: 3/02/2013.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAROCO, J. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. 3ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 394-403, out./nov./dez. 2006. Disponível em: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400004&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400004&script=sci_arttext). Acesso em 30/05/2012.

MENEZES, L. C. D. M. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, v. 2ª reimpre., 2009.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MORENO JUNIOR, V.; SILVA, M. L. Adoção de PMO como Ferramenta de Controle Gerencial. **Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 1, p. 48-73, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs-2.2.4/index.php/gep/article/viewFile/4/65>. Acesso em: 22/04/2012.

NASCIMENTO, T. C. et al. **Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos**: O Caso de um Governo Estadual. In: Anais XXXV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2011. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=13562](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=13562). Acesso em: 01/04/2011.

PALVARINI, B. C. **Escritório de projetos especiais para modernização da gestão pública**. In: V Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília: [s.n.]. 2012. Disponível em: [http://www.dei.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/search\\_eg/imprensa/pdf/077.pdf](http://www.dei.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/search_eg/imprensa/pdf/077.pdf). Acesso em 26/11/2012.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. D. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 2ª, p. 301 - 312, abr./jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n2/v16n2a12.pdf>. Acesso em: 24 de junho de 2012.

PELLEGRINELLI, S.; GARAGNA, L. Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management**, 2009. 649–656. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786308001713>. Acesso em: 10/07/2012.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**: Da Implantação do Escritório de Projetos a Gestão do Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In: III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília/DF: [s.n.]. 2010. [http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gest](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gest).

PINTO, A. M. A.; SILVA, W. D. S. E. **Utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da administração pública. Um estudo de caso**: governo do estado do Rio de Janeiro. In: II Congresso Consad de Gestão Pública. [S.l.]: [s.n.]. 2009. Disponível em: <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000101.pdf>. Acesso em: 03/09/2011.

PMI. **Government Extension to the PMBOK**. 3. ed. Pennsylvania: Newtown Square, 2006.

PMI. **PMBOK - Project Management Body of Knowledge**. 4. ed. Pennsylvania: Newtown Square, 2008.

PMI CHAPTERS. **PMSURVEY.ORG 2012 Edition**. Project Management Institute Chapters. Rio de Janeiro. 2012.

PORTAL BRASIL. Presidência da República, 2010. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estado-brasileiro/sistema-politico>>. Acesso em: 07 set. 2012.

PORTAL CNJ. Conselho Nacional de Justiça, 2012. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/metodologia/metodologia-de-gestao-estrategica/491-rodape/gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/metodologia-de-gestao-estratega>>. Acesso em: 09 set. 2012.

PORTAL TRT-PR. Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná, 2012. Disponível em: [http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/pagina\\_geral.do?secao=6&pagina=CARTILHA](http://www.trt9.jus.br/internet_base/pagina_geral.do?secao=6&pagina=CARTILHA)>. Acesso em: 07 set. 2012.

R DEVELOPMENT CORE TEAM. R: A Language and Environment for Statistical Computing. **R Foundation for Statistical Computing**, Viena, Áustria, 2013. Disponível em: <<http://www.R-project.org>>. Acesso em: 27 jan. 2013.

REGO, M. L.; SILVA, T. R. D. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo. **Revista Economia e Gestão**, Minas Gerais, v. 11, n. 27, p. 151-180, set./dez. 2011. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2011v11n27p153>. Acesso em: 17/07/2012.

ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luiz, v. 1, n. 11, 2009. Disponível em: [http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=318&catid=72&Itemid=114](http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=318&catid=72&Itemid=114). Acesso em: 3/02/2013.

RODRIGUES, I.; RABECHINI JUNIOR, R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 41, 2006. 288-300. Disponível em: [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1199](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1199). Acesso em: 08/09/2011.

RORATO, R.; DIAS, E. D. **Fatores de Risco no Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas**. In: VIII SEGeT - Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/28014249.pdf>. Acesso em 10/07/2011.

SILVA, M. L. D. **Gerenciamento Organizacional de Projetos: Um estudo de caso de controle de projetos de TI**. 497 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)**. Faculdades IBMEC. Rio de Janeiro. 2005.

SILVEIRA, M. C. D.; OLIVEIRA, K. P. D. **Gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais: a Adequação do PMBOK aos Projetos estruturadores**. In: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2008. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_076\\_538\\_11985.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_538_11985.pdf). Acesso em: 27/11/2011.

STATGRAPHICS. **StatPoint Technologies**, Warrenton, Virgínia, 2013. Disponível em: <<http://www.statgraphics.com/index.htm>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

SUM, F. F. et al. **Análise dos tipos de Escritórios de Projeto e uma Experiência de Implementação no RS**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2008. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/36559368/ANALISE-DOS-TIPOS-DE-ESCRITORIOS-DE-PROJETOS-E-UMA-EXPERIENCIA-DE-IMPLEMENTACAO-NO-RS>. Acesso em: 24/09/2011.

TRT. TRT cria Coordenadoria de Projetos para apoiar o Planejamento Estratégico. **Informativo NONA**, Curitiba, v. Ano XVI, n. 191, p. 2, 2011. Disponível em: <[http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/arquivoascomcon.do?evento=F9-Pesquisar&fwPlc=s](http://www.trt9.jus.br/internet_base/arquivoascomcon.do?evento=F9-Pesquisar&fwPlc=s)>. Acesso em: 06 jan. 2013.



TRT-PR. Resolução 23/2010, de 26 de agosto de 2010. **Tribunal Regional do Trabalho**, 2010. Disponível em:  
<[http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/inicial.do;jsessionid=9A49CD4809CBA5385B8B61D22119CAD5.jboss16?evento=cookie](http://www.trt9.jus.br/internet_base/inicial.do;jsessionid=9A49CD4809CBA5385B8B61D22119CAD5.jboss16?evento=cookie)>. Acesso em: 08 out. 2012.

TRT-PR. Resolução Administrativa 135/2012. **Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná**, 2012. Disponível em:  
<[http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/resolucaoadministrativaman.do?evento=Editar&chPlc=1859574](http://www.trt9.jus.br/internet_base/resolucaoadministrativaman.do?evento=Editar&chPlc=1859574)>. Acesso em: 06 jan. 2013.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIANA, C. P. **A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica**. In: V Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília: [s.n.]. 2012. Disponível em:  
[http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh\\_eg/imprensa/pdf/075.pdf](http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/075.pdf). Acesso em: 17/07/2012.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. 4ª. ed. Porto Alegre: Boodman, 2010.

**APÊNDICE A**  
**QUADRO DE REFERÊNCIA DE FUNÇÕES**

	FUNÇÕES	CLELAND e IRELAND (2002)	DAI e WELLS (2004)	HILL (2004)	RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG (2006)	HOBBS e AUBRY (2007)	PMI (2008)	MENEZES (2009)	MAXIMIANO (2010)
1.	Apoio para o planejamento do projeto	1,14,15,16		14					
2.	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis				11				
3.	Conduzir auditoria nos projetos	2		15		17			
4.	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	9			12	22			
5.	Coordenar as comunicações entre os projetos	13				7	6		
6.	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos		1	1,2,3	7	2,19	2,5		1
7.	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	8			13	8			3
8.	Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos	10		16					
9.	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	4			3	20		2	
10.	Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório	7	4	9	2	21	1		
11.	Gerenciar um ou mais <i>portfólios</i>			17		13			
12.	Gerenciar um ou mais programas					16			
13.	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos				6	14			
14.	Implantar e operar um sistema de informação para projetos	12		7,8	9	5			
15.	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos		2	4	1	23			
16.	Implementar e gerenciar	11				24			

	banco de dados de riscos								
17.	Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders			18,19		18,26			
18.	Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos					10		3	
19.	Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso	3		6	10	3	4		4
20.	Participar do planejamento estratégico			20	14	11			
21.	Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração	17	5	13		6,12	3	1	
22.	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	6	3	5	5	9,15			
23.	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	5	6	10,12	4,8	4			2
24.	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos			11		25,27			
25.	Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração					1			

## APÊNDICE B

### PROTOCOLO DA ENTREVISTA

#### **Parte 1 – Dados gerais**

##### **Dados sobre a Entrevista**

Data: \_\_\_\_\_  
 Horário de início: \_\_\_\_\_ Horário de término: \_\_\_\_\_  
 Local: \_\_\_\_\_  
 Tipo de entrevista: \_\_\_\_\_  
 Forma de registro dos dados: \_\_\_\_\_

##### **Dados do Participante**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Telefone: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área de atuação no TRT: \_\_\_\_\_

#### **Parte 2 – Questões da entrevista**

Ver Apêndice C

#### **Parte 3 – Dados sobre a pesquisa**

Pesquisadora:	Cristina Pschera <a href="mailto:cristinapschera@hotmail.com">cristinapschera@hotmail.com</a>
Instituição:	Universidade Federal do Paraná
Pesquisa ligada ao:	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção <a href="mailto:ppgep@ufpr.br">ppgep@ufpr.br</a> <a href="http://www.ppgep.ufpr.br">http://www.ppgep.ufpr.br</a> Universidade Federal do Paraná - Centro Politécnico Setor de Tecnologia Caixa Postal 19011 Jardim das Américas - CEP 81531-990 Curitiba – PR
Orientador:	Prof. Dr. Eng. Ricardo Mendes Junior
Nível:	Mestrado
Área de Concentração:	Tecnologia e Inovação
Linha de Pesquisa:	Engenharia da Informação e do Conhecimento
Objetivo:	Propor um modelo de escritório de projetos para órgãos públicos levando em consideração as características do setor.

## **APÊNDICE C**

### **QUESTÕES DA ENTREVISTA**

- 1) Qual a estrutura da organização?
- 2) Qual a estrutura típica de uma unidade?
- 3) Como é a cultura de gerenciamento de projetos? Como ela é trabalhada/reforçada?
- 4) Os projetos existentes estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?
- 5) A organização criou um banco de boas práticas de projetos?
- 6) Quais foram os motivadores que levaram a organização a implantar um escritório de projetos
- 7) O escritório de projetos tem apoio da administração? E a quem se reporta?
- 8) Na implantação do escritório de projetos houve resistência de setores da organização?
- 9) Qual o papel do escritório de projetos no ambiente de gestão de projetos?
  - a) Qual a estrutura típica de um projeto? Quais documentos são utilizados (escopo, cronograma e outros). Como ocorre as autorizações e validações nos documentos?
  - b) Como é o processo de gerenciamento de projeto na organização?
  - c) Na instituição existe uma metodologia padrão para a condução dos projetos? Quais são os processos? E como são utilizados?
  - d) O conhecimento e a linguagem de gerenciamento de projetos são comuns à toda organização?
  - e) É utilizado algum software para gerenciamento de projetos? Qual? Quem utiliza?
  - f) Como é realizado o monitoramento do desempenho dos projetos que estão sendo executados?
  - g) Como o resultado dos projetos são registrados?
  - h) Quantos projetos estão em andamento na instituição? E se há alguma classificação?
- 10) O escritório de projetos tem autonomia para alocar recursos?

- a) Como são alocadas as equipes de projetos? Os gestores de projetos atuam exclusivamente em seus projetos? Há compartilhamento de pessoal, entre departamentos e entre projetos?
  - b) Quantas pessoas atuam para a execução dos projetos?
- 11) Qual o papel do escritório de projetos na capacitação dos profissionais em gerenciamento de projetos?
- 12) A organização tem plano de cargos e salários para as funções de gestão de projetos?
- 13) Atribuindo um valor de 1 a 5, qual o valor atribuído para o escritório de projetos?  
Sendo 1 de menor importância e 5 o de maior.
- 14) A organização buscou monitorar as mudanças derivadas da implantação do escritório de projetos?

## APÊNDICE D

### QUESTIONÁRIO

## Pesquisa sobre Escritório de Projetos no TRT-PR

Convido-o (a) a responder este questionário de pesquisa que tem como finalidade verificar a importância das funções atribuídas a um escritório/coordenação/unidade de gestão de projetos. Considere que na relação pode haver tanto funções que a unidade já executa e funções que não executa, e para todas deve ser atribuído valor.

O presente questionário é um dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa “DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS”, que subsidiará a Dissertação de Mestrado da aluna Cristina Pschera e tem como objetivo: Propor um modelo de escritório de projetos para órgãos públicos levando em consideração as características do setor.

O questionário é composto de 27 questões e o tempo previsto para a resposta é de aproximadamente de 15 minutos, caso identifique alguma função que não esteja listada, solicito que contribua definindo-a no espaço reservado ao final do questionário.

### Caracterização do respondente

Área de atuação na organização:

Cargo:

Tempo de atuação com gestão de projetos:

Formação: [Clique aqui para digitar texto.](#)

## Questionário

Tendo como referencia a Coordenação de Projetos - CPROJ do TRT e sua experiência com gestão de projetos atribua um valor de 1 a 7, indicando para cada função qual seria a importância da mesma se a CPROJ executasse-a.

1.	Apoio para o planejamento do projeto	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
2.	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
3.	Conduzir auditoria nos projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
4.	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
5.	Coordenar as comunicações entre os projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
6.	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante

7.	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
8.	Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
9.	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
10.	Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
11.	Gerenciar um ou mais <i>portfólios</i>	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
12.	Gerenciar um ou mais programas	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
13.	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
14.	Implantar e operar um sistema de informação para projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
15.	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
16.	Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
17.	Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
18.	Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
19.	Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
20.	Participar do planejamento estratégico	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
21.	Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
22.	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
23.	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante



24. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25. Reportar o <i>status</i> do projeto para a alta administração	Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Outras funções não listadas:									
Clique aqui para digitar texto.									

## APÊNDICE E

### ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS - ACP

A Análise dos Componentes Principais – ACP, para os Mingoti (2005, p. 59) e autores Maroco (2007, p. 329) consiste em uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, por meio da construção de combinações linear das variáveis originais.

Estas combinações lineares são chamadas de componentes principais e são não correlacionadas entre si. Se temos p-variáveis originais é possível obter-se os componentes principais. (MINGOTI, 2005, p. 59). Ainda segundo a autora para obtenção dos componentes principais envolve a decomposição da matriz de covariância do valor aleatório de interesse, sendo a forma mais comum a transformação em novas variáveis centradas em 0 (zero) e com variâncias iguais a 1 (um).

Segundo Mingoti (2005, p. 64) e ~~autores~~ Maroco (2007, p. 332) esta matriz é desconhecida e precisa ser estimada por meio dos dados amostrais coletados, portanto esta nova matriz é a matriz de correlações populacionais, cuja estimativa é a matriz de correlações amostrais **R**.

Desta forma para se obter os dados da matriz da correlação, foram utilizados os dados quadro de referência e os resultados do questionário. Os dados do quadro de referência foram obtidos atribuindo-se valor 1 (um) para as funções citadas pelo autor e zero para a função não citada, os dados dos questionários foram os valores atribuídos pelos respondentes do TRT-PR, conforme Quadro E1.

No entanto os dados utilizados não se encontram dentro dos padrões necessários para a matriz de correlação, portanto utilizou-se de software para realizar o cálculo da matriz. O software selecionado foi o *RStudio* devido a sua facilidade de utilização e por estar disponível como software livre e colaborativo, o download do software pode ser feito no site <http://www.r-project.org/index.html>.

R é uma linguagem e ambiente para computação estatística e gráficos que fornece uma ampla variedade de estatística (modelagem linear e não linear, testes estatísticos clássicos, análise de séries temporais, classificação, *clustering*) e é um ambiente no qual as técnicas estatísticas são implementadas. (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2013).



Para utilizar o R o usuário utiliza uma interface branca na qual deve programar a entrada de dados e comandos e rodar o programa para obter os dados desejados, desta forma para cálculo da matriz de correlação os dados foram programados conforme o Quadro E2.

No caso do quadro de referência como as entradas de dados variavam entre (0,1) foi utilizado como comando a correlação policórica que consiste em uma medida de associação usada para substituição da correlação produto momento quando as variáveis são ordinais com duas ou mais categorias.

Quadro E2 – Algoritmos utilizados para obtenção das matrizes de correlação.

Entradas de dados e comandos utilizados para o quadro de referência de funções	Entradas de dados e comandos utilizados para os questionários respondidos no TRT
a=c(1,0,1,0,0,0,0,0) b=c(0,0,0,1,0,0,0,0) c=c(1,0,1,0,1,0,0,0) d=c(1,0,0,1,1,0,0,0) e=c(1,0,0,0,1,1,0,0) f=c(0,1,1,1,1,0,0,1) g=c(1,0,0,1,1,0,0,1) h=c(1,0,1,0,0,0,0,0) i=c(1,0,0,1,1,0,1,0) j=c(1,1,1,1,1,1,0,0) k=c(0,0,1,0,1,0,0,0) l=c(0,0,0,0,1,0,0,0) m=c(0,0,0,1,1,0,0,0) n=c(1,0,1,1,1,0,0,0) o=c(0,1,1,1,1,0,0,0) p=c(1,0,0,0,1,0,0,0) q=c(0,0,1,0,1,0,0,0) r=c(0,0,0,0,1,0,1,0) s=c(1,0,1,1,1,1,0,1) t=c(0,0,1,1,1,0,0,0) u=c(1,1,1,0,1,1,1,0) v=c(1,1,1,1,1,0,0,0) w=c(1,1,1,1,1,0,0,1) x=c(0,0,1,0,1,0,0,0) y=c(0,0,0,0,1,0,0,0) matriz=matrix(c(a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s,t,u,v,w,x,y),ncol=25) polychoric(matriz)	a=c(7,7,7,6,6,7,7,7,7,7,7,7) b=c(7,7,7,6,6,7,6,7,7,7,7,6,7) c=c(6,5,5,6,5,7,6,6,6,7,7,6,7) d=c(6,5,6,6,7,7,6,4,6,7,5,6,7) e=c(7,7,7,4,7,7,7,7,7,7,7,7,7) f=c(7,5,7,6,7,7,5,7,7,7,7,6,7) g=c(6,7,5,6,7,7,6,7,6,7,7,6,7) h=c(6,6,7,2,7,7,6,5,7,4,7,6,7) i=c(6,3,7,2,5,7,6,4,6,4,4,7,7) j=c(7,7,7,3,6,7,6,7,7,5,7,6,7) k=c(7,7,7,6,6,7,6,5,7,5,7,6,7) l=c(7,7,7,4,6,7,6,5,7,6,6,6,7) m=c(7,7,7,5,6,7,7,7,7,4,7,5,7) n=c(6,5,7,6,7,7,5,7,6,5,7,6,7) o=c(6,7,7,6,7,7,5,7,6,7,7,6,7) p=c(6,6,7,6,7,7,5,7,7,6,7,6,7) q=c(5,6,6,2,6,7,6,6,6,6,5,7,7) r=c(5,7,7,4,6,7,5,7,6,7,7,6,7) s=c(6,7,7,4,6,7,5,7,6,5,7,6,7) t=c(7,7,7,6,7,7,7,7,7,7,7,7,7) u=c(7,7,7,5,6,7,6,7,6,7,5,7,7) v=c(7,3,7,6,6,7,6,7,7,7,7,6,7) w=c(7,6,7,5,7,7,6,7,6,7,5,6,7) x=c(6,1,5,4,7,7,5,5,6,4,4,6,7) y=c(7,6,7,6,7,7,6,5,7,7,7,6,7) matriz=matrix(c(a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s,t,u,v,w,x,y),ncol=25) cor(matriz)

Com a utilização do RStudio pode-se obter uma novas matrizes de 25x25, constantes nas Tabelas E1 e E2, originada das matrizes de covariância das variáveis originais, conforme proposto por Mingoti (2005, p. 60), ou seja, as matrizes de 25x8 e 25x13, para o quadro de referencia e os resultados do questionário.

Posteriormente a obtenção da matriz no *RStudio*, os dados foram transferidos para o software *Statgraphics* para cálculo da ACP. Optou-se pelo uso do *Statgraphics*, pois não é necessário programar os dados das matrizes para a extração dos componentes principais como no *RStudio*.

Tabela E1 – Matriz de correlação do quadro de referência de funções.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25
R1	1	0.1	0.7	0.2	0.2	-0.4	0.0	0.9	0.0	0.2	0.5	0.1	-0.2	0.5	0.0	0.5	0.5	-0.1	0.2	0.2	0.2	0.4	0.2	0.5	0.1
R2	0.07	1	-0.09	0.44	-0.1	-0.09	0.26	0.07	0.28	-0.09	0.1	0.35	0.61	0.28	0.27	0.09	0.1	0.08	-0.08	0.43	-0.64	0.11	-0.08	0.1	0.35
R3	0.7	-0.09	1	0.59	0.54	-0.18	0.32	0.7	0.35	0.4	0.72	0.45	0.25	0.78	0.31	0.75	0.72	0.22	0.39	0.56	0.36	0.61	0.37	0.72	0.45
R4	0.22	0.44	0.59	1	0.53	-0.17	0.76	0.22	0.75	0.38	0.26	0.45	0.7	0.77	0.3	0.71	0.26	0.18	0.37	0.56	-0.18	0.59	0.37	0.26	0.45
R5	0.23	-0.1	0.54	0.53	1	-0.25	0.33	0.23	0.36	0.34	0.22	0.42	0.2	0.33	-0.28	0.72	0.22	0.22	0.39	-0.01	0.36	0.1	-0.16	0.22	0.42
R6	-0.4	-0.09	-0.18	-0.17	-0.25	1	-0.02	-0.4	-0.49	0.44	0.14	-0.08	0.2	0.01	0.52	-0.44	0.14	-0.4	0.44	0.34	-0.17	0.19	0.44	0.14	-0.08
R7	0.02	0.26	0.32	0.76	0.33	-0.02	1	0.02	0.61	0.05	0.02	0.26	0.56	0.57	0.03	0.53	0.02	0	0.55	0.35	-0.52	0.34	0.52	0.02	0.26
R8	0.92	0.07	0.7	0.22	0.23	-0.4	0.02	1	0.02	0.19	0.46	0.1	-0.16	0.53	0.04	0.47	0.46	-0.13	0.2	0.23	0.22	0.38	0.2	0.46	0.1
R9	0.02	0.28	0.35	0.75	0.36	-0.49	0.61	0.02	1	0.01	0.03	0.27	0.53	0.54	0.04	0.56	0.03	0.49	0	0.31	-0.03	0.33	0.01	0.03	0.27
R10	0.19	-0.09	0.4	0.38	0.34	0.44	0.05	0.19	0.01	1	0.22	-0.08	0.15	0.54	0.52	0.15	0.22	-0.42	0.48	0.34	0.42	0.74	0.47	0.22	-0.08
R11	0.46	0.1	0.72	0.26	0.22	0.14	0.02	0.46	0.03	0.22	1	0.63	0.45	0.55	0.55	0.49	0.92	0.41	0.18	0.71	0.18	0.4	0.19	0.92	0.63
R12	0.1	0.35	0.45	0.45	0.42	-0.08	0.26	0.1	0.27	-0.08	0.63	1	0.64	0.28	0.26	0.62	0.63	0.63	-0.07	0.44	-0.08	0.12	-0.08	0.63	0.84
R13	-0.16	0.61	0.25	0.7	0.2	0.2	0.56	-0.16	0.53	0.15	0.45	0.64	1	0.55	0.54	0.45	0.45	0.45	0.19	0.72	-0.4	0.37	0.2	0.45	0.64
R14	0.53	0.28	0.78	0.77	0.33	0.01	0.57	0.53	0.54	0.54	0.55	0.28	0.55	1	0.53	0.59	0.55	0.02	0.53	0.76	0	0.8	0.56	0.55	0.28
R15	0.04	0.27	0.31	0.3	-0.28	0.52	0.03	0.04	0.04	0.52	0.55	0.26	0.54	0.53	1	0.02	0.55	0.01	0.04	0.77	0	0.74	0.56	0.55	0.26
R16	0.47	0.09	0.75	0.71	0.72	-0.44	0.53	0.47	0.56	0.15	0.49	0.62	0.45	0.59	0.02	1	0.49	0.44	0.18	0.26	0.17	0.4	0.16	0.49	0.62
R17	0.46	0.1	0.72	0.26	0.22	0.14	0.02	0.46	0.03	0.22	0.92	0.63	0.45	0.55	0.55	0.49	1	0.41	0.18	0.71	0.18	0.4	0.19	0.92	0.63
R18	-0.13	0.08	0.22	0.18	0.22	-0.4	0	-0.13	0.49	-0.42	0.41	0.63	0.45	0.02	0.01	0.44	0.41	1	-0.43	0.21	0.15	-0.18	-0.46	0.41	0.63
R19	0.2	-0.08	0.39	0.37	0.39	0.44	0.55	0.2	0	0.48	0.18	-0.07	0.19	0.53	0.04	0.18	0.18	-0.43	1	0.37	-0.19	0.27	0.5	0.18	-0.07
R20	0.23	0.43	0.56	0.56	-0.01	0.34	0.35	0.23	0.31	0.34	0.71	0.44	0.72	0.76	0.77	0.26	0.71	0.21	0.37	1	-0.21	0.6	0.43	0.71	0.44
R21	0.22	-0.64	0.36	-0.18	0.36	-0.17	-0.52	0.22	-0.03	0.42	0.18	-0.08	-0.4	0	0	0.17	0.18	0.15	-0.19	-0.21	1	0.2	-0.19	0.18	-0.08
R22	0.38	0.11	0.61	0.59	0.1	0.19	0.34	0.38	0.33	0.74	0.4	0.12	0.37	0.8	0.74	0.4	0.4	-0.18	0.27	0.6	0.2	1	0.74	0.4	0.12
R23	0.2	-0.08	0.37	0.37	-0.16	0.44	0.52	0.2	0.01	0.47	0.19	-0.08	0.2	0.56	0.56	0.16	0.19	-0.46	0.5	0.43	-0.19	0.74	1	0.19	-0.08
R24	0.46	0.1	0.72	0.26	0.22	0.14	0.02	0.46	0.03	0.22	0.92	0.63	0.45	0.55	0.55	0.49	0.92	0.41	0.18	0.71	0.18	0.4	0.19	1	0.63
R25	0.1	0.35	0.45	0.45	0.42	-0.08	0.26	0.1	0.27	-0.08	0.63	0.84	0.64	0.28	0.26	0.62	0.63	0.63	-0.07	0.44	-0.08	0.12	-0.08	0.63	1

Fonte: Resultados obtidos no Statgraphics.

Tabela E2 – Matriz de correlação dos questionários respondidos no TRT.

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]	[25]	
[1]	1	0.6396	0.3371	-0.2431	0.6770	0.0220	-0.0259	0.4217	0.4543	0.6787	0.2223	0.5894	0.3761	-0.1436	0.0259	-0.0259	0.6036	0.5394	0.5188	0.6770	0.5497	0.1523	0.2223	-0.0917	0.0259
[2]	0.6396	1	0.2987	-0.1900	0.4330	0.4813	0.2223	0.3118	0.0947	0.6208	0.3475	0.5471	0.4218	0.1925	0.5659	0.4851	0.2770	0.6720	0.6354	0.4330	0.4126	0.2381	0.3475	-0.1433	0.3032
[3]	0.3371	0.2987	1	0.2404	0.0304	0.3479	0.4218	-0.0676	0.1148	-0.0286	-0.0549	-0.0273	-0.1455	0.1014	0.0767	0.0895	0.1038	0.1917	-0.0171	0.0304	-0.0652	0.5496	-0.0549	0.2518	0.2429
[4]	-0.2431	-0.1900	0.2404	1	0	0.2352	0	0.1219	0.4319	-0.2317	0.1189	0.2955	-0.3498	0	0	0	0.2105	-0.0901	-0.2774	0	0.1176	0.2443	0.3566	0.5448	0.6913
[5]	0.6770	0.4330	0.0304	0	1	0.2084	0.2100	0.7869	0.5741	0.8407	0.1505	0.7232	0.3985	0.0833	0.2450	0.2100	0.8706	0.6618	0.6556	1	0.5657	0.1031	0.5417	0.2069	0.2450
[6]	0.0220	0.4813	0.3479	0.2352	0.2084	1	0.1251	0.2536	0.2784	0.2585	0.0430	0.1604	0.0316	0.6947	0.5253	0.7755	0.1333	0.3588	0.3179	0.2084	0.1064	0.7957	0.4624	0.5717	0.5253
[7]	-0.0259	0.2223	0.4218	0	0.2100	0.1251	1	0.0389	-0.3273	0.1232	-0.2149	-0.0524	-0.0372	0.0934	0.5294	0.2353	0.2314	0.4506	0.2656	0.2100	0.0375	-0.1473	0.1138	-0.0695	-0.0441
[8]	0.4217	0.3118	-0.0676	0.1219	0.7869	0.2536	0.0389	1	0.6986	0.8616	0.6074	0.7942	0.6600	0.4166	0.2139	0.4602	0.7172	0.5071	0.7414	0.7869	0.2481	0.1184	0.3176	0.4035	0.4667
[9]	0.4543	0.0947	0.1148	0.4319	0.5741	0.2784	-0.3273	0.6986	1	0.5452	0.3752	0.6545	0.3232	0.3144	-0.1206	0.1952	0.7082	0.2096	0.3764	0.5741	0.4835	0.4329	0.5035	0.7217	0.4020
[10]	0.6787	0.6208	-0.0286	-0.2317	0.8407	0.2585	0.1232	0.8616	0.5452	1	0.5013	0.7665	0.7740	0.3454	0.3039	0.4435	0.7003	0.6318	0.8845	0.8407	0.4680	0.0919	0.4095	0.1845	0.1971
[11]	0.2223	0.3475	-0.0549	0.1189	0.1505	0.0430	-0.2149	0.6074	0.3752	0.5013	1	0.6845	0.6317	0.2408	0.0506	0.2781	0.0962	0.0907	0.4651	0.1505	-0.0430	-0.0894	-0.1304	0.0797	0.5437
[12]	0.5894	0.5471	-0.0273	0.2955	0.7232	0.1604	-0.0524	0.7942	0.6545	0.7665	0.6845	1	0.5035	0.0333	0.1886	0.2200	0.6699	0.4712	0.5956	0.7232	0.5346	-0.0123	0.4503	0.1899	0.5971
[13]	0.3761	0.4218	-0.1455	-0.3498	0.3985	0.0316	-0.0372	0.6600	0.3232	0.7740	0.6317	0.5035	1	0.3690	0.0372	0.3255	0.2549	0.2243	0.6656	0.3985	0.0712	0.0055	0.1119	0.1063	0.0372
[14]	-0.1436	0.1925	0.1014	0	0.0833	0.6947	0.0934	0.4166	0.3144	0.3454	0.2408	0.0333	0.3690	1	0.5134	0.8518	0.1303	0.3271	0.5620	0.0833	-0.0496	0.5224	0.2408	0.5701	0.2100
[15]	0.0259	0.5659	0.0767	0	0.2450	0.5253	0.5294	0.2139	-0.1206	0.3039	0.0506	0.1886	0.0372	0.5134	1	0.7206	0.2538	0.7957	0.6295	0.2450	0.2877	0.0346	0.3793	-0.0811	0.2353
[16]	-0.0259	0.4851	0.0895	0	0.2100	0.7755	0.2353	0.4602	0.1952	0.4435	0.2781	0.2200	0.3255	0.8518	0.7206	1	0.2314	0.5752	0.6492	0.2100	0.0375	0.4158	0.2781	0.3824	0.3382
[17]	0.6036	0.2770	0.1038	0.2105	0.8706	0.1333	0.2314	0.7172	0.7082	0.7003	0.0962	0.6699	0.2549	0.1303	0.2538	0.2314	1	0.6763	0.6140	0.8706	0.6919	0.0659	0.5967	0.3617	0.1567
[18]	0.5394	0.6720	0.1917	-0.0901	0.6618	0.3588	0.4506	0.5071	0.2096	0.6318	0.0907	0.4712	0.2243	0.3271	0.7957	0.5752	0.6763	1	0.7951	0.6618	0.4892	0.0621	0.4121	-0.0718	0.1726
[19]	0.5188	0.6354	-0.0171	-0.2774	0.6556	0.3179	0.2656	0.7414	0.3764	0.8845	0.4651	0.5956	0.6656	0.5620	0.6295	0.6492	0.6140	0.7951	1	0.6556	0.4434	0.0174	0.3552	0.0853	0.1180
[20]	0.6770	0.4330	0.0304	0	1	0.2084	0.2100	0.7869	0.5741	0.8407	0.1505	0.7232	0.3985	0.0833	0.2450	0.2100	0.8706	0.6618	0.6556	1	0.5657	0.1031	0.5417	0.2069	0.2450
[21]	0.5497	0.4126	-0.0652	0.1176	0.5657	0.1064	0.0375	0.2481	0.4835	0.4680	-0.0430	0.5346	0.0712	-0.0496	0.2877	0.0375	0.6919	0.4892	0.4434	0.5657	1	-0.0295	0.7957	0.1331	-0.0375
[22]	0.1523	0.2381	0.5496	0.2443	0.1031	0.7957	-0.1473	0.1184	0.4329	0.0919	-0.0894	-0.0123	0.0055	0.5224	0.0346	0.4158	0.0659	0.0621	0.0174	0.1031	-0.0295	1	0.2979	0.6758	0.3725
[23]	0.2223	0.3475	-0.0549	0.3566	0.5417	0.4624	0.1138	0.3176	0.5035	0.4095	-0.1304	0.4503	0.1119	0.2408	0.3793	0.2781	0.5967	0.4121	0.3552	0.5417	0.7957	0.2979	1	0.4683	0.2149
[24]	-0.0917	-0.1433	0.2518	0.5448	0.2069	0.5717	-0.0695	0.4035	0.7217	0.1845	0.0797	0.1899	0.1063	0.5701	-0.0811	0.3824	0.3617	-0.0718	0.0853	0.2069	0.1331	0.6758	0.4683	1	0.3708
[25]	0.0259	0.3032	0.2429	0.6913	0.2450	0.5253	-0.0441	0.4667	0.4020	0.1971	0.5437	0.5971	0.0372	0.2100	0.2353	0.3382	0.1567	0.1726	0.1180	0.2450	0.0375	0.3725	0.2149	0.3708	1

Fonte: Resultados obtidos no Statgraphics.

O *Statgraphics* é um software de análise estatística de dados que permite a identificação de informações em diversos campos, como gestão de negócio, produção e pesquisa científica. É uma ferramenta de análise de dados que combina uma ampla gama de procedimentos com gráficos interativos para oferecer um ambiente integrado de análise, foi projetado com funcionalidade de estatística avançada, no entanto, sua interface intuitiva proporciona simplicidade suficiente para permitir que não estatísticos possam realizar procedimentos complexos. (STATGRAPHICS, 2013).

A partir dos resultados retornados pelo *Statgraphics*, deve-se conforme Maroco (2007, p. 346) decidir o número de componentes que serão retidos, que segundo o autor dependeram da quantidade de informação que pode ser desprezada. Esta decisão pode ser tomada com a aplicação de duas regras: a) no caso de a ACP ser efetuada em variáveis estandarizadas, devem reter-se as componentes principais com valor próprio superior a 1; ou b) utilizar a representação gráfica dos valores próprios em função de cada uma das componentes principais, ou o *Scree plot*, para o qual deve-se selecionar todas as componentes até que a linha que as une comece a ficar horizontal. (MAROCO, 2007, p. 347).

No entanto o *Statgraphics* já retorna o valor dos componentes que devem ser retidos, e tanto na ACP do quadro de referência e na ACP dos questionários respondidos as componentes selecionadas foram 6 (seis).

Portanto os seis componentes foram considerados para análise, desta forma selecionando todas as variáveis retornadas, segundo Mingoti (2005, p. 97) selecionando-se as variáveis mais importantes pode-se analisar estes componentes sequencialmente, observando para cada uma quais as variáveis aparecem com maior coeficiente em valor absoluto. Desta forma os valores em absoluto foram selecionados para os resultados do quadro de referência e dos questionários respondidos, os resultados da ACP são o Modelo Genérico de EPs, subcapítulo 4.3 e o Modelo de EPs para Órgão Público, subcapítulo 5.

**APÊNDICE F**  
**RANKING DE IMPORTÂNCIA DE FUNÇÕES**


Ranking	Função	Importância
1º	Função 20 - Participar do planejamento estratégico	92.31%
2º	Função 5 - Coordenar as comunicações entre os projetos	92.31%
3º	Função 1 - Apoio para o planejamento do projeto	84.62%
4º	Função 2 - Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	69.23%
5º	Função 6 - Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	69.23%
6º	Função 13 - Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	69.23%
10º	Função 10 - Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos alocados no escritório	61.54%
7º	Função 15 - Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	61.54%
7º	Função 25 - Reportar o status do projeto para a alta administração	61.54%
8º	Função 22 - Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	61.54%
9º	Função 21 - Prestar aconselhamento e consultoria para os gerentes de projetos e para a alta administração	61.54%
11º	Função 7 - Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos	53.85%
11º	Função 16 - Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	53.85%
12º	Função 11 - Gerenciar um ou mais portfólios	53.85%
12º	Função 23 - Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	53.85%
13º	Função 18 - Monitorar e controlar a própria performance do escritório de projetos	53.85%
14º	Função 17 - Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos e gerir as interfaces com os stakeholders	53.85%
15º	Função 12 - Gerenciar um ou mais programas	46.15%
16º	Função 14 - Implantar e operar um sistema de informação para projetos	46.15%
17º	Função 19 - Monitorar e controlar o desempenho do projeto emitindo relatórios de progresso	46.15%
18º	Função 8 - Desenvolver o processo e controlar as mudanças nos projetos	46.15%
19º	Função 3 - Conduzir auditoria nos projetos	46.15%
20º	Função 4 - Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	46.15%
21º	Função 9 - Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	30.77%
22º	Função 24 - Recrutar, selecionar, avaliar e determinar plano de cargos, salários e benefícios para equipe e gestores de projetos	23.08%



## APÊNDICE G

### VALIDAÇÃO DO MODELO DE EPS PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS.

#### Apêndice G1 – Apresentação do workshop



Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

**VALIDAÇÃO DE MODELO DE ESCRITÓRIO  
DE PROJETOS PARA ÓRGÃO PÚBLICO**  
WORKSHOP TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DO PARANÁ  
CURITIBA, 19 DE FEVEREIRO DE 2013

Aluna: Cristina Pschera  
Orientador: Prof. Dr. Ricardo Mendes Junior  
Área: Tecnologia e Inovação  
Linha : Engenharia da Informação e Conhecimento

PROPOSTA DO WORKSHOP

- Apresentação da pesquisa
- Reflexão individual
- Diálogo em grupo
- Avaliação

#### A PESQUISA

- Definir processos para elaboração de um modelo de escritório de projeto para órgãos públicos com as características do setor.
- Motivadores:
  - setor público tem necessidades e finalidades diferentes do setor privado; e
  - por não haver um estudo específico para o setor que regularmente utiliza os modelos pré-existentes e testados no setor privado.

#### REALIZAÇÃO DO ESTUDO

- Levantamento das funções de Escritórios de projetos;
- Estudo do TRT-PR;
- Questionário para coleta de dados com gerentes e equipes de projetos.

#### RESULTADOS OBTIDOS

- Relatório do Estudo de Caso;
- Importância das Funções de Escritórios de Projetos;
- Modelo de Escritório de Projetos.

## RESULTADOS OBTIDOS

### RELATÓRIO ESTUDO DE CASO

- Identificação da necessidade de gestão de projetos devido ao planejamento estratégico;
- Escritório de projetos com apoio da alta administração;
- Definição do papel do Escritório de projetos;
- Adoção de metodologia específica e em revisão;
- Trabalho integrado com demais unidades;
- Plano de treinamento e de comunicação em desenvolvimento.

## RESULTADOS OBTIDOS

### IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES

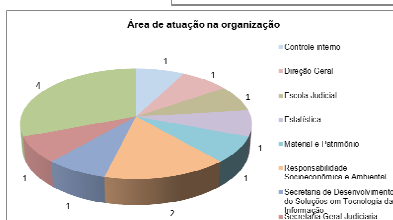
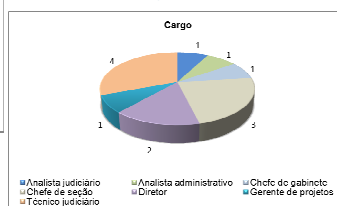
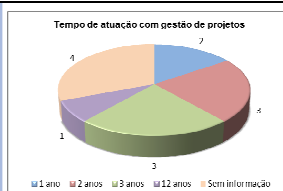
- Questionário contendo 25 funções mais 4 questões de caracterização.
- Respostas em escala de 7 pontos com conceito de:

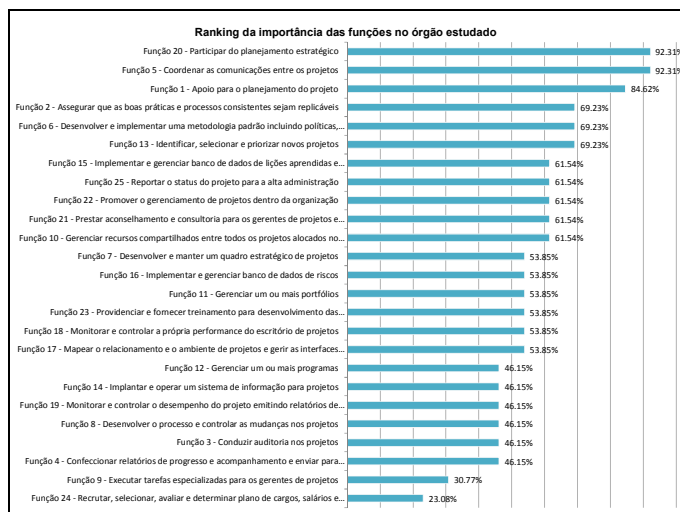


- Ranking de importância das funções.

## RESULTADOS OBTIDOS

### CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

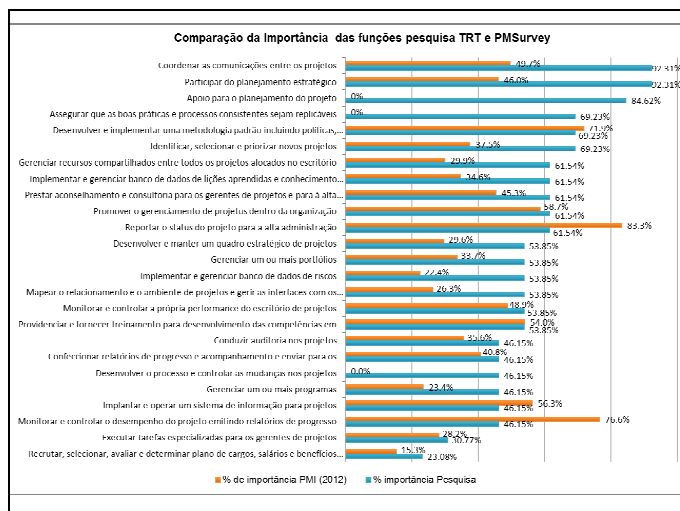


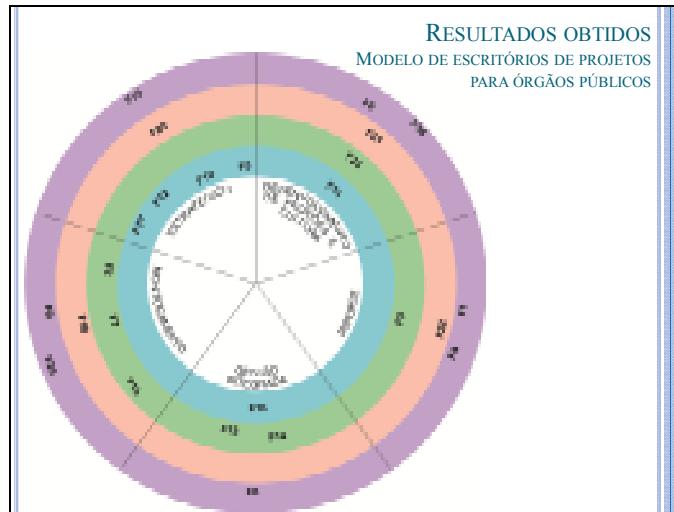


## RESULTADOS OBTIDOS

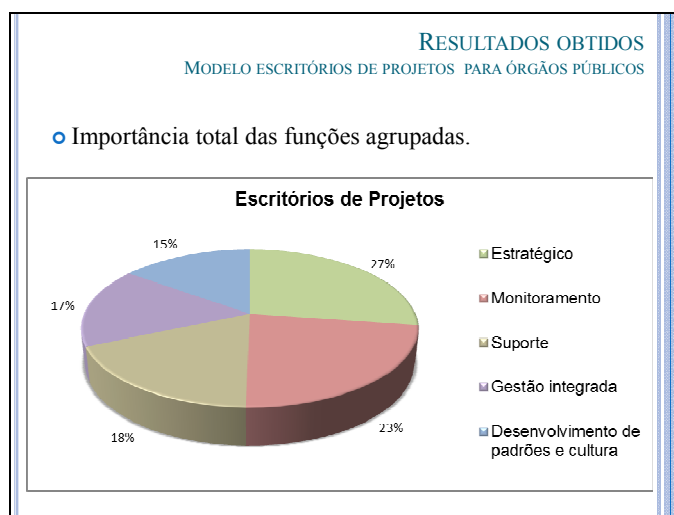
### IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES

- Comparou-se a importância das funções obtidas com a pesquisa no TRT com a pesquisa do PMSurvey (PMIChapters, 2012).
- Pode-se perceber diferenças nas importâncias das funções atribuídas em ambas as pesquisas.





- RESULTADOS OBTIDOS**  
MODELO ESCRITÓRIOS DE PROJETOS PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS
- Estratégico: auxilia no cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.
  - Monitoramento: reforça a gestão de projetos.
  - Desenvolvimento de padrões e cultura: define a metodologia de gestão de projetos.
  - Suporte: apoia durante todos os processos de gestão de projetos.
  - Gestão integrada: consiste da necessidade de se obter informações de todos os projetos, programas e portfólio.



### RESULTADOS OBTIDOS

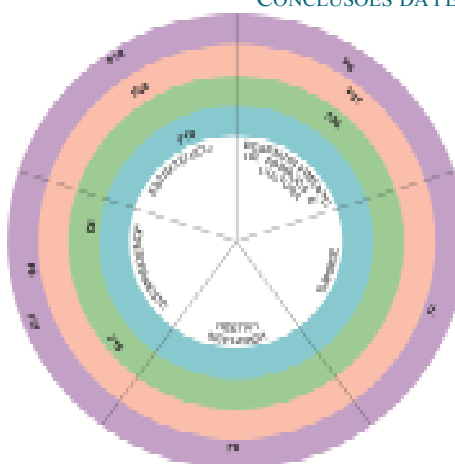
#### MODELO ESCRITÓRIOS DE PROJETOS PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS

Competência propostas pelo CNJ	Função	Importância	Tipo de EPs do modelo
Assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do CNJ	Participar do planejamento estratégico	92.3%	Estratégico
Prestar consultoria interna na área de gestão de projetos	Assegurar que as boas práticas e processos consistentes sejam replicáveis	69.2%	Gestão integrada
Zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNJ	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão incluindo políticas, procedimentos, formulários, documentações, processos e ferramentas de gestão de projetos	69.2%	Desenvolvimento de padrão e cultura
Promover a melhoria contínua da gestão de projetos	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	61.5%	Suporte
Prover treinamento	Providenciar e fornecer treinamento para desenvolvimento das competências em gestão de projetos	53.8%	Desenvolvimento de padrão e cultura
Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e conhecimento dos projetos	61.5%	Monitoramento
Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues	Confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar para os stakeholders	46.1%	Suporte

### CONCLUSÕES DA PESQUISA

- Generalização do modelo.
- O modelo retorna que o principal escritório de projetos é o Estratégico.
- A CPROJ atua como escritório de projetos de Desenvolvimento de padrões e cultura.
- Capacidade de operacionalização do Modelo pela CPROJ é de 49%.

### CONCLUSÕES DA PESQUISA



## QUESTIONAMENTOS

### WORKSHOP – REFLEXÃO INDIVIDUAL

- Material: Protocolo de Reflexão Individual
- Nos próximos 20 minutos responda de forma individual as seguintes questões:
  - Qual a sua opinião sobre o modelo escritório de projetos proposto para órgão público?
  - Você acredita que o modelo é de fácil compreensão e utilização?

### WORKSHOP – DIÁLOGO EM GRUPO

- Exponha para o grupo suas impressões individuais sobre o modelo de escritório de projetos proposto.
- Não é necessário realizar anotações.
- Tempo disponível: 40 minutos.

#### WORKSHOP - AVALIAÇÃO

- Material: Protocolo de avaliação.
- Responder as seguintes questões:
  - Após diálogo em grupo houve mudança em sua opinião individual sobre o modelo EPs?
  - Qual a sua avaliação geral deste workshop?

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção



**Obrigada!**

Cristina Pschera  
cristinapschera@hotmail.com



## **Apêndice G2 - Protocolo de reflexão individual**

### **Dados do Participante**

Nome: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_  
Área de formação: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Área de atuação no TRT: \_\_\_\_\_  
Tempo de atuação na área: \_\_\_\_\_

### **Questões**

Qual a sua opinião sobre o modelo EPs proposto para órgão público?

Você acredita que o modelo é de fácil compreensão e utilização?

## **Apêndice G3 - Protocolo de diálogo**

### **Atividade 1 – externalização de opinião**

Exponha suas impressões individuais sobre o modelo EPs proposto.

### **Atividade 2 – questões do diálogo**

Quais funções do ranking mereceriam mais destaque?

Você acredita que este modelo seria o mais apropriado para o TRT-PR e outros órgãos públicos?

Quais os benefícios o que este modelo traria para a instituição?

## **Apêndice G3 - Avaliação da Validação**

Após diálogo em grupo houve mudança em sua opinião individual sobre o modelo de escritórios de projetos para órgão público?

Qual a sua avaliação geral deste encontro para validação do modelo escritórios de projetos para órgão público?